

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE  
INSTITUIÇÕES QUE OFERECEM EDUCAÇÃO  
FINANCEIRA NO BRASIL**

WALLACE DE ANCHIETA MARQUES  
matrícula nº: 114056470

ORIENTADOR(A): Prof. João Carlos Ferraz  
COORIENTADOR(A): Julia Torracca

AGOSTO 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE  
INSTITUIÇÕES QUE OFERECEM EDUCAÇÃO  
FINANCEIRA NO BRASIL**

---

WALLACE DE ANCHIETA MARQUES

matrícula nº: 114056470

ORIENTADOR(A): Prof. João Carlos Ferraz

COORIENTADOR(A): Julia Torracca

AGOSTO 2018

*As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo apoio emocional e material nesse período de graduação tão importante para minha formação profissional.

À UFRJ, por ter me proporcionado experiências únicas de aprendizagem. Considero-me privilegiado por ter tido acesso a recursos financeiros e a professores referências em suas áreas de estudos, que são para mim grande fonte de inspiração.

Aos meus orientadores, João Carlos Ferraz e Julia Torracca, por todo o incentivo e confiança no meu potencial, que me fizeram ir mais longe do que poderia imaginar nesse trabalho.

Aos meus amigos, de todos os campos da vida, que são parte essencial da minha história. Obrigado por tornarem a experiência da graduação e da escrita deste trabalho em momentos prazerosos de conversa sobre um assunto ao qual venho dedicando horas de trabalho e estudos nos últimos anos.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar as instituições que oferecem educação financeira no Brasil. Para tanto, será feito um recorte analítico da teoria da firma utilizando as abordagens baseadas em recursos e nas capacitações, desenvolvidas por Edith Penrose e David Teece, respectivamente.

Com base nos conceitos apresentados no quadro analítico, foi conduzido um estudo empírico de naturezas descritiva e analítica. O estudo descritivo indicou que nos últimos cinco anos o número de instituições ofertantes de educação financeira cresceu na ordem de 70% e apontou para a existência de três perfis dominantes: Instituições públicas pertencentes ao setor de Educação (IPU-Educação), Instituições privadas pertencentes ao setor de Serviços (IPR-Serviços) e Instituições do Terceiro Setor pertencentes ao setor de serviços (ITS-Serviços).

IPU-Educação é formado por escolas públicas que seguem a filosofia da ENEF. Possuem capacitações próprias de escolas: a elaboração de atividades pedagógicas e possuem recursos humanos e institucionais como os principais. São pouco intensivos em recursos tecnológicos e reputacionais, IPR-Serviços é formado por instituições do setor financeiro que oferecem educação financeira a seus clientes e operam sob concorrência. Para esse segmento, é fundamental realizar investimentos em tecnologia para diversificação de produtos e posicionar-se em canais digitais. Possuem maior preocupação na avaliação de resultados percebidos e são dotadas de maior diversidade de recursos, com destaques para os de natureza tecnológica, estruturais e reputacionais.

ITS-Serviços é composto por associações e institutos que atendem públicos vulneráveis socialmente: com pouco ou nenhum acesso a serviços financeiros e de baixa renda. Adotam múltiplas estratégias para captação de recursos financeiros e possuem um conjunto de recursos diversificado, com destaque para o tecnológico. As capacitações desse segmento referem-se à capacidade entrar em vários mercados e à gestão administrativa de institutos que são regidos pela lei do terceiro setor. Em seguida, procurou-se quantificar o desempenho das instituições em termos dos resultados percebidos pelos responsáveis. O segmento com maior índice de desempenho (ID) percebido é IPR-Serviços (75%), seguido de ITS-Serviços (64%) e IPU-Educação (48%).

Com as informações apresentadas, espera-se contribuir para que cada segmento utilize seus pontos fortes procurando aproveitar vantagens competitivas e atenuar os pontos fracos. O interesse em descrever e analisar as instituições era oferecer a gestores pistas sobre recursos-chaves, estratégias de sucesso e entender o impacto do ambiente sobre o desempenho percebido.

## **SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES**

CPA-20 - Certificação de Profissionais ANBIMA

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

CFP - Certified Financial Planner

AEF – Associação de Educação Financeira

ENEF – Estratégia Nacional de Educação Financeira

CONEF – Comitê Nacional de Educação Financeira

PF – Pessoa Física

PJ – Pessoa Jurídica

TFBR – Teoria da Firma Baseada em Recursos

TCD – Teoria das Capacitações Dinâmicas

## LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Determinantes da especialização da base de recursos .....	31
Figura 2 - Determinantes do nível de desempenho organizacional .....	32
Figura 3 - Principais áreas de política da OCDE em educação financeira .....	36
Figura 4 - Variação global do nível de educação financeira.....	37
Figura 5 - Evolução dos resultados do PISA entre 2012 e 2015 .....	38
Figura 6 - Programas transversais desenvolvidos pela ENEF .....	41
Figura 7 - Ações promovidas pela ENEF .....	41
Tabela 1 - Atributos de recursos propostos por Barney (1991).....	17
Tabela 2 - Tipos de capacitações dinâmicas segundo Teece (2017) .....	19
Tabela 3 - Diferenças entre capacitações ordinárias e dinâmicas.....	19
Tabela 4 - Síntese dos tipos de recursos segundo Teece e Penrose .....	21
Tabela 5 - Modelos de organização resultantes da diversificação apontados por Teece (1997) .....	27
Tabela 6 - Tipos de ambientes segundo Czakon (2007).....	29
Tabela 7 - Estratégias e ferramentas a partir das abordagens baseadas em recursos e capacitações.....	29
Tabela 8 - Evolução da oferta entre 2013 e 2018 (variáveis selecionadas) .....	43
Tabela 9 - Definição das fontes de recursos financeiros .....	44
Tabela 10 - Evolução do tipo de instituição .....	45
Tabela 11 - Tipos de instituições por setor de procedência (2018) .....	45
Tabela 12 - Proposta de segmentação da oferta.....	46
Tabela 13 - Dados coletados para os recursos humanos.....	49
Tabela 14 - Dados coletados para os recursos tecnológicos .....	50
Tabela 15 - Dados coletados para os recursos institucionais.....	51
Tabela 16 - Dados coletados para os recursos estruturais .....	52
Tabela 17 - Dados coletados para os recursos reputacionais.....	52
Tabela 18 - Benefícios obtidos pelos consumidores.....	53
Tabela 19 - Escala de resultados percebidos pelos responsáveis das iniciativas .....	54
Tabela 20 - Tamanho do mercado alcançado por faixa de número de beneficiários e segmento (2018) .....	56
Tabela 21 – Síntese da análise comparativa dos segmentos de oferta em 2018 .....	61
Tabela 22 - Definição dos eixos de atuação das iniciativas.....	64
Tabela 23 - Definição dos temas tratados pelas iniciativas .....	64
Tabela 24 – Número de instituições por mercado (2018).....	65
Tabela 25 – Distribuição das instituições nos mercados por segmento (2018) .....	66
Tabela 26 - Síntese do perfil da demanda por educação financeira em 2018.....	67
Tabela 27 - Existência de avaliação de eficácia por segmentos (2018).....	69
Tabela 28 - Método de avaliação de eficácia por segmento (2018) .....	69
Tabela 29 - Momento de realização da avaliação de eficácia (2018) .....	69
Tabela 30 - Fonte de recursos financeiros por segmento (2018).....	71
Tabela 31 - Composição da base de recursos dos segmentos.....	71
Tabela 32 - Cargo dos respondentes.....	72
Tabela 33 - Modalidades de benefícios para o consumidor por segmento (2018) .....	74
Tabela 34 – Síntese das semelhanças e diferenças das instituições por segmento (2018) .....	78

Tabela 38 - Perguntas da entrevista com os responsáveis pelas iniciativas em educação financeira .....	81
Tabela 35 - Evolução da demanda entre 2013 e 2018 (variáveis selecionadas) – Parte 1.....	82
Tabela 36 - Evolução da demanda entre 2013 e 2018 (variáveis selecionadas) - Parte 2 .....	83
Tabela 37 - Perfil de empresas que demandam educação financeira (2018).....	84
Tabela 39 – Tabela comparativa em termos de variáveis selecionadas (2018) .....	85
Tabela 40 - Canais de distribuição desagregados por segmento (2018).....	86
Tabela 41 - As maiores instituições do segmento IPU-Educação em tamanho de mercado .....	86
Tabela 42 - As maiores instituições do segmento IPR-Serviços em tamanho de mercado .....	87
Tabela 43 - As maiores instituições do segmento ITS-Serviços em tamanho de mercado .....	87
Tabela 44 – Perfil da demanda por faixa de renda e segmento (2018).....	88
Tabela 45 - Perfil da demanda por nível de acesso a serviços financeiros e segmento (2018) .....	88
Tabela 46 - Perfil da demanda por faixa de idade e segmento (2018).....	89
Tabela 47 - Perfil da demanda por nível de escolaridade e segmento (2018) .....	89
Tabela 48 - Perfil da demanda por porte e segmento (2018).....	89
Tabela 49 - Perfil da demanda por localização e segmento (2018) .....	90
Tabela 50 - Tamanho estimado do mercado alcançado nos últimos 12 meses por segmento (2018) .....	90
Tabela 51 - Perguntas para produção de pontuações do nível de educação financeira para adultos segundo OCDE .....	91

Gráfico 4 - Índice de desempenho por modalidade de benefício e segmento (2018).....	75
-------------------------------------------------------------------------------------	----



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I – DETERMINANTES DO DESEMPENHO: RECURSOS, ESTRATÉGIAS E AMBIENTE .....</b>	<b>13</b>
1.1 O conceito de desempenho da firma na literatura econômica .....	13
1.2 As abordagens baseadas em recursos e nas capacitações .....	15
1.3 O papel do ambiente e das estratégias no desempenho da firma .....	23
1.4 Proposta de quadro analítico .....	30
<b>CAPÍTULO II – EDUCAÇÃO FINANCEIRA E A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA NO BRASIL .....</b>	<b>34</b>
2.1 Definições e Motivações.....	34
2.2 A Educação Financeira no Mundo.....	35
2.3 A Evolução da Indústria no Brasil .....	39
2.3.1 O perfil da oferta .....	42
2.3.2 O perfil da demanda.....	46
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA .....</b>	<b>48</b>
3.1 Aspectos Metodológicos .....	48
3.2 Análise Comparativa da Oferta e Demanda .....	55
3.2.1 O Lado da Oferta.....	55
3.2.2 O Lado da Demanda.....	62
3.3 Análise da Base de Recursos.....	68
3.3.1 Os Determinantes da Especialização da Base de Recursos.....	68
3.3.2 Análise Comparativa dos Recursos.....	71
3.4 Avaliação de Desempenho (benefícios para o público-alvo) .....	73
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## INTRODUÇÃO

Em 2010, a Educação Financeira tornou-se tema de política de Estado com a criação da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) no Brasil e do Comitê Nacional de Educação Financeira (CONEF). A ENEF desenvolve programas setoriais – realizados separadamente pelas instituições do CONEF – e programas transversais, que reúnem outras instituições e trabalham o tema para o público de adolescentes e adultos.

Além disso, a ENEF promove anualmente a semana nacional, o selo ENEF e o mapeamento nacional de iniciativas. O primeiro mapeamento em 2010 identificou cerca de 100 iniciativas orientadas ao ensino da gestão financeira pessoal. Em 2013, foram identificadas 803 iniciativas, com grande diversidade de produtos e formas de distribuição (MORAES, 2014).

No Brasil, podemos dizer que os fatos da história recente contribuíram para o aumento das iniciativas e para dar ao tema algum destaque em políticas públicas. No quadro de incertezas da conjuntura de hiperinflação e baixo crescimento da economia nos anos 1990, o governo implantou o Plano Real, o que possibilitou a estabilização do nível de preços. Tal contexto possibilitou a redução da taxa real de juros, barateando o crédito e estimulando o consumo das famílias (BARBOSA, 2017).

Nesse contexto, segundo a pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) (2014), 81% dos brasileiros demonstraram saber pouco ou nada sobre finanças pessoais. Parcela importante da população ainda não tinha domínio de informações básicas, como valor de contas, gastos e até mesmo remuneração pessoal. Crédito barato e pouco domínio sobre finanças pessoais resultaram, conforme a PEIC (2016), em cerca de 8,9 milhões de famílias brasileiras endividadadas, o que representava 56,6% da população. Entra nesse cenário o prolongamento da expectativa de vida do brasileiro que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2013) está aumentando, o que força uma preocupação maior com o uso de recursos mobilizados pela sociedade.

Sob a perspectiva microeconômica, Klapper (2014) afirmou que o analfabetismo financeiro acarreta em custos sociais porque consumidores não educados financeiramente têm propensão maior a solicitar empréstimos com taxas maiores, dificultando a alocação eficiente da renda e reduzindo o nível de bem-estar social (*apud* LUSARDI e TUFANO, 2015; LUSARDI e DE BASSA SCHERESBERG, 2013).

Nesse contexto, cresce o debate sobre o número, perfil e capacitação de instituições dedicadas ao tema e, principalmente sobre o desempenho das mesmas. Como saber se o aumento de instituições que se dedicam parcial ou integralmente ao tema está trazendo retornos positivos ou alcançando resultados desejados? Como analisar o perfil, a capacitação, o

desempenho das instituições? Um caminho de investigação pode ser encontrado na literatura da economia de empresas. Para construir esse caminho, o presente trabalho teve início com o levantamento bibliográfico que tratava sobre os determinantes do desempenho organizacional. O foco era encontrar conceitos que integrassem um quadro de análise e permitissem um estudo empírico da indústria nos anos recentes.

Foram selecionados livros e artigos que tratavam o tema genericamente e outros mais específicos, focados na discussão sobre uso de recursos e capacitações pela firma, tais como “A Teoria do Crescimento da Firma” (1956), de Edith Penrose e “Dynamic Capabilities and Strategic Management” (1997), de David Teece.

A partir da leitura desses textos, identificou-se que os conceitos relevantes para compor o quadro analítico seriam a especialização da base de recursos, a influência do ambiente sobre o comportamento da firma e as estratégias de negócio. Mais fundamentalmente, seria necessário pesquisar os determinantes da especialização da base de recursos que segundo as teorias estudadas são o *learning-by-doing*, as capacitações ordinárias e dinâmicas, os atributos VRIN e as hipóteses de heterogeneidade e imobilidade. Os conceitos estão organizados detalhadamente na forma de quadro analítico ao longo do Capítulo 1.

Construído o quadro analítico, seguiu-se uma pesquisa de dados empíricos a partir de duas fontes: entrevistas qualitativas e bases de dados (do 1º e 2º mapeamentos nacionais). As entrevistas qualitativas foram feitas com agentes responsáveis pela mobilização de recursos em instituições públicas e consistiu em perguntas abertas dirigidas ao Carlos Batalha, diretor da Escola de Educação Financeira do Rioprevidência, e a Thiago Alonso, coordenador de educação financeira, da CVM. As perguntas e os objetivos respectivos estão especificados na Tabela 35 (seção “Anexos”).

Para obter os dados do 2º mapeamento, entrou-se em contato com a AEF que permitiu o acesso aos micro dados, enviando a lista de 623 iniciativas. Em seguida, foi necessário fazer o tratamento da base de dados, que consistiu em (i) excluir iniciativas repetidas uma por uma usando o critério “nome da iniciativa” e não pelo contato porque uma mesma instituição/pessoa podia ter mais de uma iniciativa; (ii) inferir informações adicionais a partir das próprias informações contidas na base de dados, e (iii) enriquecer as informações a partir do cruzamento com a base de dados do 1º Mapeamento Nacional.

Com os dados em mãos, iniciou-se o trabalho de descrição e análise da indústria através da criação de gráficos, tabulações simples e cruzadas. A descrição consistiu em expor a evolução dos perfis da oferta e demanda entre os anos de 2013 e 2018, anos de realização dos 1º e 2º Mapeamentos (Capítulo 2). Ainda no Capítulo 2, será feita a discussão sobre a definição de educação financeira considerada no presente estudo, os motivos econômicos além dos

apresentados nesta seção de Introdução e o quadro geral do nível de educação financeira entre os países.

O Capítulo 3 preocupou-se em encontrar padrões de semelhanças e diferenças na base de recursos, a influência do ambiente e as estratégias adotadas pelas empresas (conforme quadro analítico)

Para tanto, seguiram-se as etapas de segmentação da indústria, seleção de dados na base a partir das definições de recursos e desempenho, organização das informações coletadas nas entrevistas qualitativas (descritas acima) e da pesquisa feita nos sites das instituições sobre o ambiente e estratégias adotadas. O detalhamento das etapas da análise é feito na seção “Aspectos Metodológicos” (seção 3.1.)

Em relação às dificuldades metodológicas para o estudo empírico, em primeiro lugar, cabe destacar a dificuldade para contatar os responsáveis pelas iniciativas e realizar entrevistas, o que fez com que o número de entrevistados fosse abaixo. Em segundo lugar, o estudo analítico ficou restrito às variáveis coletadas no mapeamento.

Sobrepondo-se a essas dificuldades, a discussão central do trabalho logrou-se identificar e avaliar as diferenças de desempenho com base na discussão sobre determinantes. Nessa discussão, foram tratadas questões do tipo: quais segmentos têm o melhor e o pior desempenho? O que os diferenciam em termos de especialização da base de recursos, capacitações, estratégias e ambiente? Quais as estratégias de sucesso? Quais as boas práticas organizacionais que levam a aprendizados relevantes? Qual o impacto do ambiente sobre o desempenho?

Da discussão apresentada, espera-se apontar os pontos fortes e fracos dos segmentos de modo que façam uso das suas forças para aproveitar oportunidades e corrigir fraquezas. Este trabalho não pretende esgotar a discussão sobre desempenho. O que se deseja tão somente é fornecer evidências empíricas sobre os recursos-chaves e estratégias de sucesso que concorrem para a efetividade das iniciativas. Deste modo esta monografia poderá servir para que os interessados e envolvidos debatam quais os melhores caminhos para fortalecer e ampliar a oferta de educação financeira no Brasil.

## **CAPÍTULO I – DETERMINANTES DO DESEMPENHO: RECURSOS, ESTRATÉGIAS E AMBIENTE**

O objetivo deste capítulo é construir o arcabouço teórico para sustentar a análise de desempenho das instituições que oferecem produtos e serviços de educação financeira no Brasil. Para fins de análise empírica, o desempenho será entendido como o nível de sucesso percebido pelas instituições no atendimento das necessidades dos participantes.

Para tanto, a seção 1.1 apresenta um histórico das abordagens da firma passando pelo conceito e determinantes do desempenho. Em uma ou noutra abordagem, é possível não ter se desenvolvido explicitamente a noção de desempenho; contudo, todas parecem estar em busca da determinação de uma variável responsável pela permanência da firma na indústria.

As seções 1.2 e 1.3 apresentam o conceito, os fatores restritivos e os determinantes do desempenho segundo as abordagens baseada em recursos e nas capacitações, seguindo-se uma breve proposta de quadro analítico (seção 1.4).

### **1.1 O conceito de desempenho da firma na literatura econômica**

Na abordagem de Alfred Marshall (1919), o determinante do desempenho da firma é o empresário, o agente de mudanças, que tem a função de interagir com o meio e organizar a produção com o intuito de identificar economias internas (economias de escala) e externas (economias decorrentes da estrutura industrial). As restrições do desempenho são a dificuldade de expansão do mercado da firma e a decadência do empresário (FEIJÓ, A, & VALENTE, 2004)

Após Marshall, houve maior esforço para estilizar a firma culminando na visão neoclássica da mesma como uma função de produção. Nessa visão, a firma é um local que recebe insumos e produz bens e serviços, sendo tomadora de preços dos fatores produtivos, da tecnologia e de uma dada capacidade organizacional. O desempenho está em função da maximização dos lucros por meio da escolha da menor combinação de fatores produtivos para um dado nível de produção e tecnologia instalada. As hipóteses por trás são a racionalidade do empresário e a simetria de informações (FEIJÓ, A, & VALENTE, 2004).

No contexto de setores com concorrência perfeita e produtos homogêneos, as firmas tenderiam a ter tamanhos semelhantes e produzir a mesma quantidade de produtos, obtendo lucros semelhantes. O desempenho estaria restrito ao número de competidores e não haveria opções estratégicas disponíveis, como por exemplo, o aperfeiçoamento de produtos e escolhas da demanda, para a firma se diferenciar dos concorrentes (FIANI, 2015).

A visão da firma como função de produção desconsiderou aspectos organizacionais que no decorrer da história verificaram-se como fundamentais para o desempenho: a separação entre a propriedade e gestão das grandes corporações e a assimetria de informações entre os níveis hierárquicos. A separação entre propriedade e gestão é uma prática que vem sendo adotada desde o início da empresa moderna no século XVIII e em função do fato de que é comum o detentor do grande capital não possuir conhecimentos gerenciais necessários a tomada de decisões complexas, o que o faz terceirizar a função da gestão a pessoas especialistas: os gestores. O ponto negativo da terceirização é que podem haver divergências de interesses entre os proprietários e gestores em relação aos rumos da organização (FIANI, 2015).

Além disso, é comum ocorrer de nas grandes corporações a informação não ser repassada de forma eficiente a todos os níveis hierárquicos, principalmente no sentido de baixo para cima, que quer dizer que os níveis mais elevados possuem dificuldade para conhecer as decisões tomadas pelos executivos de níveis abaixo. Essa assimetria de informações, incluindo também uma assimetria entre os proprietários e gestores, será o foco de análise da abordagem da firma como um problema de agência. Nessa abordagem, o desempenho está em função da capacidade de a firma adotar estruturas de incentivos que minimizem o problema de assimetria de informações e alinhem os interesses de seus gestores com os de seus proprietários (FIANI, 2015).

A visão da firma como problema de agência não a estudou a partir de sua natureza específica: a existência de uma estrutura hierárquica voltada para a produção com lucro. Considerar essa variável é relevante para a história da firma porque desde o século XIX as grandes firmas têm adotado a prática de se reorganizarem hierarquicamente para aumentar suas taxas de lucro, tais como a adoção de modelos de integração vertical e canais próprios de venda (FIANI, 2015).

A ideia por trás dessas estratégias é reduzir custos de transação (custos decorrentes da busca, processamento e monitoramento de informações para a produção) existente na compra e venda de produtos e serviços dentro da cadeia produtiva, o que permite ganhos de economias de escala. Ronald H. Coase (1991) e Oliver E. Williamson (2009) lançaram luzes sobre o tema e foram os estudiosos dessa abordagem denominada visão da firma como um problema de custos de transação. Nessa abordagem, o desempenho da firma está em função da adoção de estruturas de governança adequadas para cada tipo de produto ou serviço transacionado (FIANI, 2015).

Segundo as abordagens citadas, as firmas que atuam no mesmo setor tenderiam a ter o mesmo desempenho visto que os fatores determinantes desse desempenho convergiriam no longo prazo. As firmas desenvolveriam a mesma tecnologia (visão função de produção),

sofrieriam os mesmos efeitos da assimetria de informações entre os proprietários e gestores (visão problema de agência) e adotariam a mesma estrutura de governança (visão custos de transação).

Nesse sentido, nenhuma das visões anteriores explica suficientemente um fenômeno que é percebido na prática: alguns setores que possuem firmas semelhantes no que se refere a tecnologias e estruturas organizacionais conseguem coexistir e ainda crescer por muito tempo. As abordagens que irão explicar o desempenho das firmas considerando esse aspecto são as baseadas em recursos e nas capacitações (FIANI, 2015).

## **I.2 As abordagens baseadas em recursos e nas capacitações**

Penrose é a pioneira da abordagem baseada em recursos<sup>1</sup> e descreveu seus fundamentos na obra “A teoria do crescimento da firma” de 1959, em que defendeu que a teoria neoclássica não conseguiu responder à questão das diferenças de desempenho das firmas mesmo entre as do mesmo setor porque desconsiderava variáveis internas à organização e relativas à tecnologia. Segundo a autora, era preciso incorporar à análise o papel dos gerentes e a sua capacidade de integrar, coordenar e articular os recursos produtivos.

Isso porque a firma consiste em um repositório de recursos, mais especificamente em um conjunto de recursos produtivos que estão disponíveis para a firma usar conforme decisões administrativas. Esse conjunto de recursos produtivos seria um *mix* de ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis seriam as máquinas e equipamentos, enquanto que os intangíveis seriam compostos pelo conhecimento do corpo de funcionários técnico, gerencial, jurídico e administrativo, além do valor da marca, patentes e informações de mercado. Os ativos intangíveis têm importância grande porque podem ser usados simultaneamente e não são esgotáveis nem deterioráveis, diferentemente dos recursos tangíveis (PENROSE, 2006 *apud* SERRANO; MAYBUK, 2009).

Cabe destacar para fins deste trabalho o conceito de quase firma presente na literatura da economia de empresas. Há firmas que ao evoluírem passam a oferecer serviços tão variados que se organizam em equipes. Apesar de estarem subordinadas a um quadro hierárquico maior, essas equipes são plenamente responsáveis pelos resultados e por isso se comportam de forma autônoma na tomada de decisão sobre preço e produção, caracterizando-se como quase-firmas (KUPFER & HASENCLEVER, 2013).

---

<sup>1</sup> Também denominada “Teoria da Firma Baseada em Recursos” (TFBR).

A definição da firma penroseana abre possibilidades para uma nova teoria da firma em que se pode destacar os fatores restritivos e determinante do crescimento (ou desempenho). Os fatores restritivos dizem respeito à aptidão da administração (condição interna), os mercados de produtos e fatores (condição externa), a incerteza e os riscos (combinação de atitudes internas e condição externa) (PENROSE, 2006 *apud* HADDAD, 2016).

A aptidão administrativa é o grau de maestria do corpo de funcionários para lidar com o crescimento mais ou menos acelerado. É preciso vencer essa restrição através da criação de uma superestrutura administrativa com o objetivo de coordenar a produção, o que pode ser feito através da formação de conselhos administrativos e da racionalização dos processos internos. Ainda, a superestrutura garantiria a tomada de decisões de forma coerente em todos os níveis administrativos (PENROSE, 2006).

Em relação aos mercados de produtos e fatores, Penrose não os enfatiza porque adota as premissas de que o trabalho e capital não são fixados de modo absoluto e que sempre existem oportunidades disponíveis para investimentos em algum setor da economia, além de que a firma é capaz de usar seus recursos para obter diferentes serviços para aproveitar essas oportunidades (PENROSE, 2006).

Adicionalmente, a autora acredita que a incerteza e o risco associados à decisão de expansão da firma podem limitar o crescimento. A incerteza refere-se ao grau de confiança do empresário em relação às expectativas para o cenário futuro, enquanto que os riscos são os resultados possíveis das ações que podem decorrer em perdas econômicas. A incerteza e os riscos irão conter os planos de expansão, a não ser que a firma opte deliberadamente por assumir esses riscos. O que pode ser feito para amenizar a incerteza e o risco é o investimento em pesquisas de mercado e tendências do setor para clarear o futuro, mas mesmo assim, a firma ainda estará submetida a esses fatores, podendo escolher por não continuar com seus planos de expansão (PENROSE, 2006)

Para a autora, o determinante fundamental do desempenho da firma seria a especialização da base de recursos, ou seja, o conjunto de recursos obtidos e recombinações a partir da experiência de aprendizagem própria da firma. Quanto maior a especialização da base de recursos, maior a quantidade de serviços produtivos a sua disposição, tornando-a diferente em relação às outras firmas e garantindo a sustentação de vantagens competitivas. Para alcançar essa especialização da base de recursos, os empresários da firma precisariam ter rotina intensa de aprendizados e aplicação desses aprendizados (*learning-by-doing*), especialmente sobre as necessidades dos consumidores e as tendências do mercado.

Jay Barney (1991) aprofundou essa ideia da especialização ao determinar as hipóteses necessárias para os recursos serem fontes de diferenciação entre as firmas. Segundo o autor, os



recursos precisam ter heterogeneidade e ausência de mobilidade; pois caso contrário, as firmas concorrentes conseguiriam replicar as estratégias sobre eles, o que eliminaria as vantagens competitivas no longo prazo. A partir dessas hipóteses, Barney apresenta quatro atributos que geram e sustentam as vantagens competitivas (TEECE, 2009 *apud* HADDAD, 2016).

Os atributos encarregados de gerar vantagem competitiva são o valor e a raridade. O valor consiste no fato do recurso permitir a firma conceber e implementar suas estratégias com eficiência e eficácia, permitindo-a explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças. A raridade está ligada ao número de firmas que possuem o recurso. Já os atributos que sustentam as vantagens competitivas são a inimitabilidade e insubstituíbilidade, responsáveis pela incapacidade de as firmas concorrentes replicarem o recurso, bem como as estratégias advindas e pela inexistência de recursos equivalentes, respectivamente (BARNEY, 1991). Na literatura, esses atributos costumam ser sintetizados no acrônimo VRIN: valioso, raridade, inimitável e insubstituível.

Os atributos VRIN são mais acentuados em ativos intangíveis, como o conhecimento tácito adquirido em processos de engenharia para desenvolvimento de produtos e, por isso, gera ganhos maiores para a firma que podem ser revertidos em posições estratégicas. A tabela abaixo reúne os atributos propostos por Barney.

**Tabela 1 - Atributos de recursos propostos por Barney (1991)**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Valor	É a capacidade de o recurso contribuir para a consecução do planejamento estratégico.
Raridade	É o grau de escassez do recurso, seja porque não há mercado ou porque as fontes são difíceis de alcançar pelas demais firmas.
Inimitável	É o nível de dificuldade para replicação do recurso, em geral por conta da complexidade e aprendizados específicos resultantes da experiência particular da firma.
Insubstituível	É a capacidade de o recurso gerar serviços únicos.

Fonte: Adaptado de Barney (1991). Elaboração própria.

Fiani (2015) acredita que a TFBR tem a limitação de considerar o estoque de recursos como estático, como se a firma obtivesse um conjunto de recursos e assim permanecesse para sempre. A visão que vem complementar e traz dinamicidade ao uso de recursos é a abordagem das capacitações (ou Teoria da Capacitações Dinâmicas – TCD).

A abordagem das capacitações tem origem no estudo desenvolvido por David J. Teece e Gary Pisano (1994) motivado também pela dificuldade de aplicar a teoria do equilíbrio geral as firmas em meados do século XX, especialmente sua fragilidade em explicar a obtenção e manutenção das vantagens competitivas (HADDAD, 2016). O objetivo é o mesmo da abordagem baseada em recursos: investigar porque firmas semelhantes no que se refere a tecnologias e estruturas organizacionais conseguem coexistir e ainda crescer no mesmo setor por tanto tempo.

Apesar de as TFBR e TCD serem elaborações teóricas complementares porque respondem a mesma questão, ambas guardam diferenças. A TFBR tem como preocupação central a formação do estoque de recursos específico responsável pela diferenciação da firma, já a TCD vai além e responde porque as firmas precisam constantemente atuar sobre esse estoque de recursos, modificando e atualizando a sua composição. Acrescenta ainda a discussão sobre forças que potencializam e limitam o desenvolvimento de capacitações que, por sua vez, seriam os mecanismos através dos quais as firmas continuam competitivas (TEECE, 2017).

Segundo a abordagem da TCD, a firma tem que desenvolver dois tipos de capacitações: as ordinárias e as dinâmicas. Capacitações ordinárias dizem respeito à capacidade de fazer certo as coisas operacionais: governar, administrar e operar a produção dos bens e serviços do core business. As firmas têm capacitações ordinárias quando conseguem produzir e vender utilizando tecnologias e processos estabelecidos que geram retorno financeiro. As capacitações ordinárias são resultantes do emprego de pessoal qualificado e não-qualificado, coordenação administrativa para fazer com que o trabalho seja feito e podem aumentar quando há contratação de consultorias especializadas em gestão da rotina (TEECE, 2017).

Capacitações dinâmicas são em geral de natureza estratégica e consistem em fazer as coisas certas, necessárias para que a empresa se mantenha competitiva. Em outras palavras, as capacitações dinâmicas consistem na habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências de modo a responder rapidamente a mudanças no ambiente que exigem um novo produto, processo e até mesmo nova cultura organizacional (TEECE, 1994 apud FIANI, 2015; TEECE, 2017). Segundo Teece (2009), há em torno de três capacitações dinâmicas nas quais a firma pode e deve desenvolver, ainda que por algum motivo do seu estágio de vida tenha desenvolvido apenas uma ou nenhuma. A tabela abaixo sintetiza os três tipos.

**Tabela 2 - Tipos de capacitações dinâmicas segundo Teece (2017)**

<b>TIPOS DE CAPACITAÇÕES DINÂMICAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Detecção de oportunidades e ameaças	Capacidade de identificar possíveis ganhos ou perdas, resultantes das tendências do setor
Dimensionamento	Capacidade de realizar os investimentos necessários para tirar ganhos das oportunidades detectadas e se proteger das ameaças
Enfrentamento de ameaças e transformação	Capacidade de modificar e recombinar os ativos e alterar os processos consolidados, de forma a responder as ameaças e, possivelmente, adaptar o modelo de negócio

Fonte: (FIANI, 2015). Elaboração própria.

A figura abaixo destaca as diferenças entre as capacitações ordinárias e dinâmicas segundo Teece.

**Tabela 3 - Diferenças entre capacitações ordinárias e dinâmicas**

	<b>Ordinary (necessary) capabilities</b>	<b>Dynamic capabilities</b>
<b>Goals/ Purpose</b>	Operational (Technical efficiency in basic business functions)	Strategic (Achieving congruence with technological opportunities and market needs)
<b>Domain of applicability</b>	Risk	Deep uncertainty
<b>Mode of attainability</b>	Buy or build (operational learning)	Build (dynamic learning and adjustment)
<b>Tripartite schema</b>	Operate, administer and govern	Sense, seize and transform
<b>Key activities</b>	Best practices	Signature (beyond best practice) processes and activities
<b>Managerial emphasis</b>	Static optimization	Entrepreneurial asset orchestration and leadership
<b>Priority</b>	Doing things right	Doing the right things
<b>Imitability</b>	Relatively imitable	Relatively inimitable
<b>Tradability (thick markets)</b>	Yes	No
<b>Result</b>	Efficiency and technical fitness / 'doing things right'	Innovation and evolutionary fitness / 'doing the right things'

Fonte: (TEECE, 2017, p. 700)

Dentro da perspectiva das abordagens baseada em recursos e nas capacitações, existem fatores que se bem desenvolvidos podem reforçar a capacidade da firma em se manter competitiva no setor que são os processos gerenciais e organizacionais, as posições e as trajetórias.

Os processos gerenciais e organizacionais são as rotinas ou praticas que decorrem da aprendizagem organizacional e cumprem as funções de integrar e coordenar o uso interno e externo dos recursos da firma, absorver os aprendizados para permitir utilização mais eficaz dos recursos e reconfigurar a base de recursos (HADDAD, 2016).

A ideia de posição está associada ao estágio de amadurecimento dos recursos, é formada pelo conjunto de recursos específicos que atuam a favor ou contra no sucesso do posicionamento estratégico porque é sobre eles que a firma desenvolverá as capacitações dinâmicas (sobretudo as de dimensionamento e transformação).

Os recursos específicos referem-se a plantas e equipamentos especiais obtidos internamente, além de recursos de difícil comercialização como os de tecnologia, os complementares, os de reputação, dentre outros (TEECE; PISANO, 1997). Esses recursos diferenciam a firma e criam condições para desenvolver capacitações difíceis de replicar e imitar. Estudaremos a seguir essas diferentes classes de recursos.

Os recursos de tecnologia podem conceder fortes vantagens competitivas porque em muitos casos há proteção legal ao proprietário que impede o uso por outras firmas ou mesmo pelo custo de transação em vendê-los (TEECE; PISANO, 1997). É particularmente comum nos setores intensivos em pesquisa e desenvolvimento voltado para o desenvolvimento de produtos de engenharia, que resguardam patentes e licenças de software. Junto desses ativos, as firmas precisam desenvolver ativos complementares que deem suporte à comercialização e facilitem a entrega ao mercado, são recursos geralmente de natureza tácita como o esforço de venda (TEECE; PISANO, 1997). O surgimento de novos produtos e processos podem reforçar ou destruir o valor desses recursos porque quando uma inovação surge pode ser necessária a utilização mais forte desses recursos ou, alternativamente, podem se tornar desnecessários (TEECE; PISANO, 1997 apud HADDAD, 2016).

Os recursos financeiros cumprem papel importante no posicionamento da firma porque no curto prazo, a não ser que investidores externos injetem capital, o quanto de dinheiro a firma tem e o grau de alavancagem define o que é possível fazer de investimentos na produção. Nesse sentido, os recursos financeiros determinam a capacidade de dimensionamento: de aplicar os investimentos programados a partir da detecção de oportunidades e ameaças. No longo prazo, os limites da firma passam a ser determinados pelo fluxo de caixa visto que este determinará o

montante de dinheiro disponível em estoque para ser usado em futuros investimentos (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997)

Os recursos de reputação possuem maior influência estratégica do que inicialmente se pode pensar. São formados pela imagem que a firma tem perante o mercado e influencia, em grande medida, o relacionamento com fornecedores, consumidores e competidores. Firms com reputação reconhecida têm facilidade para consolidar parceiros, obter investimentos e créditos, o que facilita a entrada em novos mercados. Ademais, na medida em que a firma se posiciona, ela pode usar a força valiosa da reputação para criar mercado e explorar rendas elevadas, resultantes das vantagens de primeiro movimento (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997).

Os recursos estruturais são as estruturas formais e informais da organização que se relacionam com o ambiente externo, tais como a amplitude da diversificação vertical/horizontal<sup>2</sup>, o grau de hierarquia e o consequente nível de formalização das relações entre os trabalhadores. Em muitos casos, são essenciais para definir a taxa e a direção da inovação bem como a evolução das competências (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997).

Por fim, os recursos institucionais também importam estrategicamente porque são aqueles elementos que fazem parte do ambiente institucional e regulatório onde a firma está localizada: leis antitrustes, regimes de propriedade intelectual e leis de responsabilidade civil são resultados da cultura regional e nacional do país, e sempre há diferenças relevantes entre os países. Há diferenças também muitas vezes dentro do próprio país que devem ser consideradas porque significa que as empresas têm recursos institucionais diferentes para recorrer e é esse motivo porque a localização importa (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997)

A tabela abaixo sintetiza as definições das diferentes classes (ou tipos) de recursos.

**Tabela 4 - Síntese dos tipos de recursos segundo Teece e Penrose**

TIPOS DE RECURSOS	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Recursos tecnológicos	Conjunto de elementos incorporados na cadeia de produção a distribuição do produto resultantes da pesquisa e desenvolvimento.	Patentes e licenças de software.
Recursos complementares	Conjunto de elementos que são necessários para suportar a comercialização e facilitar a	Força de venda.

<sup>2</sup> O conceito e a tipologia de diversificação serão descritos na próxima seção.

	entrega do produto no mercado.	
Recursos financeiros	Montante de dinheiro disponível para realização de investimentos	Dinheiro em caixa.
Recursos de reputação	Conjunto de elementos que formam a imagem da firma e influencia o relacionamento com fornecedores, consumidores e competidores.	Políticas de compra com fornecedores e desconto para consumidores.
Recursos estruturais	Conjunto de estruturas formais e informais da organização que se relacionam com o ambiente externo.	Modelos de organizações possuem diferentes níveis de recursos estruturais.
Recursos institucionais	Conjunto de elementos do ambiente institucional e regulatório do qual pertence a firma que lhe concede vantagens em relação a seus competidores.	Leis antitrustes, regimes de propriedade intelectual e leis de responsabilidade civil.
Recursos Humanos	É o conhecimento do corpo de funcionários técnico, gerencial, financeiro, jurídico e administrativo que podem ser usados simultaneamente e não são esgotáveis nem deterioráveis.	Gerente e teamworks

Fonte: Adaptado de Teece (1997) e Penrose (2006). Elaboração própria.

A dotação de recursos é resultado das ações do passado feitas com investimentos, rotinas e processos prévios (TEECE; PISANO, 1997). O terceiro fator que reforça a capacidade de a firma desenvolver capacitações dinâmicas é a trajetória, ou melhor dizendo, a sua história, visto que na medida em que o tempo passa a firma absorve aprendizados e amadurece. Esse amadurecimento faz com que uma firma dê respostas diferentes a mudanças no mercado quando comparada com firmas menos maduras.

Vale notar que os processos e atividades da firma de hoje são resultados dos processos e atividades que existiam e evoluíram depois de terem passado por processos de aprendizagem. Devido a isso, é comum dizer que a história determina a capacidade estratégica da firma e, por isso, o futuro depende do passado (TEECE; PISANO, 1997 *apud* HADDAD, 2016).

A dependência do futuro em relação ao passado se refere ao ambiente interno e externo. Estudos mostram que o país de origem da empresa define sua história e posições também, porque determina as experiências e, por consequência, as capacitações que ela desenvolve (MADHOC; OSEGOWITSH, 2000 *apud* AMBROSINI; BOWMAN, 2009 *apud* HADDAD, 2016).

De forma geral, a abordagem das capacitações dinâmicas assegura que a dependência da trajetória pré-determina os caminhos estratégicos possíveis para a firma por conta das experiências que adquiriu e do processo de aprendizagem. Sendo assim, isso influencia no desenvolvimento das capacitações dinâmicas e, conseqüentemente, na consolidação de vantagens competitivas (HADDAD, 2016).

De tudo o que foi exposto nesta seção, o que é relevante para o marco analítico são as noções de especialização da base de recursos e das forças específicas que atuam sobre essa especialização: hipóteses de Barney sobre recursos, atributos VRIN, capacitações ordinárias/dinâmicas e learning-by-doing.

A especialização da base de recursos e as forças específicas que atuam sobre ela são necessárias, mas não suficientes para explicar o desempenho organizacional. É preciso acrescentar à discussão o papel do ambiente no qual a firma está inserida e os desdobramentos sobre as opções estratégicas de negócio disponíveis a firma, o que será feito na seção seguinte.

### **I.3 O papel do ambiente e das estratégias no desempenho da firma**

As abordagens baseadas em recursos e nas capacitações consideravam ambientes de profunda competição e com base nisso propuseram estratégias para a diferenciação da firma. Wernerfelt (1984) foi um dos primeiros autores que contribuiu para a identificação de novas opções estratégicas na perspectiva da TFBR. No artigo “Uma visão da Firma Baseada em Recursos” (1984), o autor desenvolveu ferramentas teóricas para análise da estratégia da firma pela ótica dos recursos e a consequência foi que barreiras à entrada e matrizes “growth-share” deram lugar a barreiras de posição de recursos e matrizes “produto-recurso” (WERNERFELT, 1984).

Para Wernerfelt (1984), alguns recursos, pela sua própria natureza, concedem posições vantajosas as firmas antigas em relação às firmas recém-chegadas, pois esses recursos requerem tempo de experiência e desenvolvimento, resultando na existência de ‘barreiras de posição de recursos’ (FIANI, 2015). Essas barreiras dificultam a competição no mercado e representam riscos para as empresas recém-chegadas.

Além disso, o autor apresentou a ferramenta matriz “produto-recurso” que tem o objetivo de ajudar a firma a desenvolver estrategicamente os recursos com maior participação no valor final da produção. Trata-se de um exercício em que a firma indica os recursos empregados e a sua respectiva participação relativa na produção de cada produto. Tal exercício é uma ferramenta que pode ser utilizada para indicar caminhos alternativos de desenvolvimento dos recursos e, conseqüentemente, do crescimento das firmas (WERNERFELT, 1984).

Além da matriz “produto-recurso”, o autor aborda outras estratégias para desenvolver os recursos. As firmas podem usar um único recurso em diversos mercados, no entanto é preferível desenvolver o recurso primeiramente em um mercado para posteriormente entrar em outro com uma posição forte, denominando esse processo de ‘entrada sequencial’. A firma deve adotar a dinâmica de equilíbrio entre explorar os recursos existentes e desenvolver novos recursos. Além disso, deve adotar a estratégia ‘stepping stones’, que consiste em desenvolver habilidades de produção de produtos mais básicos associados a produtos mais complexos. Por exemplo, deve-se adquirir as habilidades de produzir um chip antes de produzir um computador (WERNERFELT, 1984).

Na abordagem das capacitações de Teece, há a defesa do foco por parte do gerente no desenvolvimento de recursos difíceis de imitar e pouco móveis, deixando em segundo plano estratégias de interação com consumidores e competidores (TEECE; PISANO, 1997).

A abordagem original baseada em recursos de Penrose faz uma discussão acerca dos reais motivos para a estratégia tradicional da diversificação. Dentro dessa abordagem, a diversificação acontece não apenas por conta do fato de que o mercado no qual a empresa opera pode gerar lucratividade decrescente, mas também porque pode haver mudanças relativas na lucratividade entre os mercados.

A mudança relativa da lucratividade pode acontecer porque a aplicação do investimento no mercado de operação atual passou a ser inviável em razão do surgimento de um novo custo, ou porque o crescimento do mercado é inferior à capacidade de crescimento da firma; e por último, porque surgiu uma oportunidade específica de investimento que elevou o custo de oportunidade e que foi decorrente da mudança das condições de mercado e do aproveitamento de novos serviços produtivos resultados da aprendizagem.



É fato que esses novos serviços produtivos decorrem ou acompanham serviços de recursos que já são utilizados, mas de forma insuficiente, e que juntos vão ser empregados de forma a trazer oportunidades específicas para a firma. Podem constituir, dessa forma, fontes de aproveitamento das oportunidades específicas: as novas pesquisas industriais, os esforços de vendas organizados e o próprio desenvolvimento da base tecnológica.

Nesse sentido, a diversificação assume um caráter mais amplo do que a produção de novos produtos e passa a se referir a todo processo onde sem abandonar completamente a linha antiga de produtos a firma produz produtos intermediários e expande sua área de produção, resultando em maior integração vertical e aumento de áreas de especialização. Essa área de especialização corresponde a campos técnicos que exigem conhecimentos diferentes, como por exemplo, produção de peças automobilísticas e equipamentos eletrônicos.

Dentro do campo das estratégias de diversificação, Teece (1982) esboçou um modelo para indicar o momento conveniente para a diversificação no contexto de ociosidade dos recursos. Lembrando que na firma de produto único bastaria vender ou mesmo transferir parcial ou integralmente os recursos ociosos para outras firmas. No caso das firmas multiproduto, o autor identificou quatro classes de economias de escopo com base no grau de divisibilidade e especialização dos ativos.

Em primeiro lugar, as economias de escopo podem vir de ativos indivisíveis e não especializados de capital físico que participam de forma significativa da produção de dois ou mais produtos. Nessa situação, se a firma optar por produzir um segundo produto onde é necessário um ativo indivisível e não especializado, deve optar por alugar no próprio mercado, ou por comprar sua própria máquina e conceder acesso a outras firmas usarem quando estiver ociosa (TEECE, 1982).

Em segundo lugar, existem economias que vêm dos ativos de capital físico especializados usados em dois ou mais produtos. Suponhamos que a firma produza um produto A que há certa capacidade ociosa do ativo especializado necessário à produção de A, que esse ativo pode ser usado na produção do produto B, e ainda que ambos os produtos atendem a mercados pequenos de forma que seja possível a entrada de poucas firmas. Nesse caso, a firma que produz A terá incentivos para produzir B também. Recomenda-se, portanto, a entrada no mercado do produto B (TEECE, 1982).

Em terceiro lugar, há as economias que fazem uso dos ativos de capital humano, especificamente, ativos adquiridos a partir da experiência, o *learning by doing* ou *knowhow*. Suponha uma empresa que produza o produto A e possui funcionários que acumularam o conhecimento tácito resultante dos processos de pesquisa e desenvolvimento. Se houver um produto B que exija aprendizagem semelhante a A, passa a ser relativamente fácil para a firma

produzir também, estando em vantagem em relação àquelas que não desenvolveram capacitações de produção de A previamente (TEECE, 1982)<sup>3</sup>.

Por fim, existem as economias externas geradas em contextos onde há custos de transação elevados. Nesses casos, recomenda-se a diversificação multiproduto (TEECE, 1982). Com base nas exposições acima, percebe-se a riqueza presente na literatura sobre as estratégias decorrentes da TFBR e TCD, especialmente sobre a diversificação.

Segundo Teece (1997), a diversificação é uma das estratégias mais importantes para considerar porque dela pode resultar a adoção de modelos de organização específicos: multiproduto, integradas, conglomerados e virtuais (TEECE; PISANO, 1997).

O modelo de organização multiproduto é adotado por firmas que desejam explorar os conhecimentos adquiridos em pesquisa e desenvolvimento, fabricação e marketing para entrar em um novo mercado. Os produtos não são plenamente substitutos entre si, mas têm conhecimentos semelhantes envolvidos na produção e comercialização, o que permite a firma explorar economias de escopo e dos canais de comercialização já disponíveis para a empresa (KUPFER, 2002).

As firmas integradas são aquelas que passam a produzir os insumos do seu processo produtivo e avança verticalmente para frente ou para trás na cadeia de valor. O objetivo dessas firmas é ganhar em economias de escala, que permitem reduzir os custos de transação e obter ganhos de eficiência (KUPFER, 2002).

Os modelos de conglomerados se dividem em dois: gerencial e financeiro. Conglomerado gerencial é um tipo de empresa que possui um nível tal de capacitações ordinárias e dinâmicas que obteve fortes vantagens concorrenciais e conseguiu entrar em mercados distintos. Na prática, essas capacitações possibilitaram a exploração de oportunidades atrativas e foram reforçadas pelo acesso exclusivo a recursos gerenciais e financeiros das diferentes unidades. Já o conglomerado financeiro, as firmas não estão juntas porque possuem capacitações ordinárias e dinâmicas, nem mesmo pelos conhecimentos tecnológicos e produtivos, mas porque possuem uma gerência central que lhe concede recursos financeiros em troca de controles e decisões acordadas (KUPFER, 2002).

As corporações virtuais são mais recentes e têm sido estudadas por múltiplas áreas de pesquisa. Tratam-se de empresas independentes que operam juntas em rede, de forma temporária ou não, e que pertencem a diferentes etapas da cadeia de valor – fornecedores, consumidores e concorrentes – todas conectadas pela tecnologia da informação e, portanto, sem o uso de espaços físicos. O objetivo é tirar vantagens da economia em rede, que através do

---

<sup>3</sup> Trata-se de caso semelhante a ‘barreiras de posição de recursos’ descrita por Wernerfelt (1984).

compartilhamento de capacitações, custos e acessos a mercados as firmas conseguem explorar oportunidades específicas de negócio. É característica das corporações virtuais a estrutura democrática de cooperação horizontal, com forte uso das novas tecnologias da informação que suportam processos e interagem com o consumidor. O papel do gerente também é modificado porque passa a ser generalista e fomentador da atualização das competências da equipe (GARITA; LIMA, 1997).

As corporações virtuais devem ser estudadas pelos pontos de vista do cliente e da empresa. O cliente percebe a virtualização da empresa quando o atendimento é instantâneo ao seu desejo – a empresa parece estar pronta para atendê-lo em qualquer hora e lugar. A empresa opera em condições virtuais quando suas áreas recebem e organizam informações em tempo real, a todo instante produzindo e compartilhando informações com o mercado. As empresas utilizam a internet como espaço onde os relacionamentos com outras empresas e consumidores acontecem e os ativos são coordenados, para que sejam entregues produtos com alto valor agregado (Venkatram & Henderson, 1998)

Kupfer (2002) considera também o modelo da Companhia de Investimentos: uma empresa que investe em outras na expectativa de maximizar o retorno sobre o capital. É um modelo que assume negócios mais arriscados e nos casos em que há prejuízos, a empresa investidora não atua na gerência para melhorá-la, mas troca de empresa na expectativa de explorar oportunidades mais vantajosas.

O estudo desses modelos é particularmente interessante porque afetam na taxa e direção da inovação: pode-se dizer que os modelos virtuais se adaptam melhor quando a inovação é autônoma, isto é, é criada organicamente por cada unidade ou empresa da rede, enquanto que os modelos de integração absorvem melhor as inovações quando acontecem de forma sistêmica. Isso porque em muitos casos para que uma inovação seja aplicada e seus benefícios auferidos pela empresa, podem ser necessárias mudanças em outras etapas da cadeia de valor e, nesse caso, a estrutura de integração vertical facilita essa aplicação (TEECE; PISANO, 1997). A tabela abaixo reúne os principais modelos de organização apontados por Teece e Kupfer.

**Tabela 5 - Modelos de organização resultantes da diversificação apontados por Teece (1997)**

<b>MODELO DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Multiproduto	Firma que produz bens e serviços para dois ou mais mercados cujos conhecimentos envolvidos na produção e comercialização são semelhantes, o que

	permite a firma explorar economias de escopo e dos canais de comercialização.
Integrada	Firma que produz os insumos do seu processo produtivo e avança verticalmente para frente ou para trás na cadeia de valor, o que elimina custos de transação e permite ganhos de economias de escala.
Conglomerado gerencial	Conjunto de firmas com capacitações ordinárias e dinâmicas plenamente amadurecidas que lhes concederam vantagens competitivas, criando condições de aproveitar oportunidades em mercados lucrativos.
Conglomerado Financeiro	Conjunto de firmas com uma gerência central que lhes concede recursos financeiros em troca de controles e decisões acordadas.
Corporação virtual	Firma independente que opera em rede com os fornecedores, distribuidores e clientes fazendo uso de tecnologias da informação.
Companhia de Investimento	Firma que investe em outras na expectativa de maximizar o retorno sobre o capital, sem preocupar-se em atuar na gerência da firma receptora.

Fonte: Adaptado de Teece (1997) e Kupfer (2002). Elaboração própria.

As estratégias citadas acima foram desdobramentos das abordagens baseadas em recursos e nas capacitações dinâmicas, sendo que essas teorias se desenvolveram no núcleo de um ambiente de profunda competição.

Desenvolvimentos posteriores conduzidos por Brandenburger & Nalebuff (1996) combinaram essa ideia tradicional da competição com a necessidade de cooperação entre os atores ofertantes, dando origem ao conceito de “ambiente de coopetição”. Nesse, as firmas buscam mesclar estratégias de competição e cooperação para sustentar as vantagens competitivas. Percebeu-se que diante da globalização as firmas precisariam em certos momentos traçar alianças estratégicas com os concorrentes. As estratégias no âmbito da coopetição dizem respeito ao compartilhamento de conhecimento e combinação de recursos estratégicos (MEROFA & BUENO, 2009).

Afuah (2000) une os conceitos de ambiente de coopetição e capacitações ao dizer que nesse ambiente as firmas precisam se atentar ainda mais ao desenvolvimento das capacitações,

não apenas nas suas mas também nas dos seus coopetidores. O autor cita o exemplo das mudanças tecnológicas que se não forem acompanhadas pelos coopetidores, terá o efeito de diminuir as vantagens competitivas destes e, por consequência, da própria firma. Visando evitar essa diminuição das vantagens competitivas, a firma precisa também gerenciar os recursos das firmas que integram a rede de coopetidores (MEROFA & BUENO, 2009).

W. Czakon (2007)<sup>4</sup> define ambiente como tipos de relacionamentos que uma firma traça com as demais firmas da indústria especialmente no que se refere ao uso dos recursos dessa outra firma. Segundo o autor, existem quatro tipos de ambiente: competição, cooperação, coopetição e coexistência, sintetizados na tabela abaixo.

**Tabela 6 - Tipos de ambientes segundo Czakon (2007)**

<b>AMBIENTE</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Competição	Espaço onde firmas não se relacionam visando a manutenção de vantagens competitivas através da detenção de aprendizagens e segredos comerciais
Cooperação	Espaço onde firmas se ajudam mutuamente através da complementaridade de recursos compartilhamento de aprendizados
Coopetição	Espaço onde as firmas mesclam os relacionamentos de competição e cooperação
Coexistência	Espaço onde as firmas não se relacionam

Fonte: Adaptado de Czakon (2007). Elaboração própria.

Conforme o tipo de ambiente, a firma tem a sua disposição um leque de estratégias com o objetivo de manter e aumentar as vantagens competitivas, suas e as dos seus coopetidores. A tabela abaixo resume as estratégias mencionadas nesta seção.

**Tabela 7 - Estratégias e ferramentas a partir das abordagens baseadas em recursos e capacitações**

<b>FERRAMENTA/ESTRATÉGIA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Matriz “produto-recurso”	Trata-se de um exercício onde a firma indica os recursos empregados e a sua participação relativa na produção de cada produto. Tal ferramenta é utilizada para indicar caminhos alternativos de desenvolvimento de recursos

<sup>4</sup> Retirado de <https://pt.wikipedia.org/wiki/Coopeti%C3%A7%C3%A3o>  
Acessado em 27 de julho de 2018, às 10h20.

	e, conseqüentemente, de crescimento das firmas
Entrada sequencial	As firmas podem usar um único recurso em diversos mercados, no entanto é preferível desenvolver o recurso primeiramente em um mercado para posteriormente entrar em outro com uma posição forte, denominando esse processo de ‘entrada sequencial’
Stepping stones	Consiste em desenvolver habilidades de produção de produtos mais básicos associados a produtos mais complexos. Por exemplo, deve-se adquirir as habilidades de produzir um chip antes de produzir um computador
Especialização dos recursos de imitação difícil e mobilidade baixa	Consiste no gerente focar no desenvolvimento de recursos difíceis de imitar e pouco móveis
Diversificação vertical	A firma passa a produzir os próprios insumos em diferentes níveis de etapas da cadeia
Diversificação horizontal ou aumento da área de especialização	A firma passa a produzir produtos que envolvem conhecimentos já adquiridos, são destinados a mercados atendidos faz uso de canais de distribuição estabelecidos.
Compartilhamento e a combinação de recursos estratégicos e conhecimento	Junção de recursos e conhecimento com o objetivo de reduzir custos e aumentar o número de serviços extraídos dos recursos

Fonte: Adaptado de Wernerfelt (1984), Teece (1997) e Grant (2002). Elaboração própria.

Nesta seção, foram vistos mais dois conceitos fundamentais para explicar o desempenho das organizações - ambiente e opções estratégias – e ainda, como ocorre a interação entre eles. Juntaremos esses conceitos com as noções expostas na seção 1.2 para formar o quadro analítico na seção a seguir.

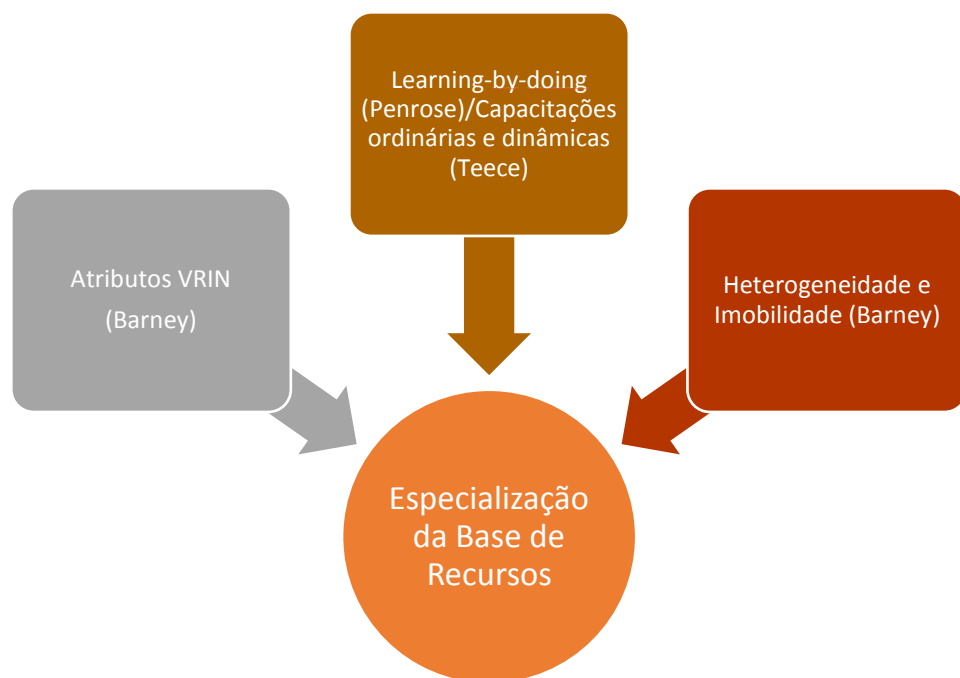
#### **I.4 Proposta de quadro analítico**

Na seção 1.2, foi visto que para a TFBR o determinante fundamental do desempenho é a especialização da base de recursos. Por especialização da base de recursos entende-se como o conjunto de serviços produtivos aproveitados pela firma. Quanto maior a especialização da base de recursos, maior a quantidade de serviços produtivos a sua disposição, tornando-a diferenciada/única e garantindo a sustentação de vantagens competitivas. A especialização da base de recursos está em função da capacidade da firma de aprender sobre aspectos do mercado, do consumidor e dos processos internos (*learning-by-doing*).

O processo de aprendizagem organizacional foi aprofundado pela TCD que o subdividiu em dois tipos de aprendizagem: ordinárias e dinâmicas. Capacitações ordinárias é a capacidade de executar processos cotidianos com aprendizagens já consolidadas (fazer o certo), enquanto capacitações dinâmicas é a capacidade de identificar oportunidades e ameaças, dimensionar investimentos e enfrentar ameaças por meio da transformação (de ativos ou, de forma mais ampla, do plano de negócios).

Em seguida, Barney (1991) defendeu que, além da aprendizagem, as firmas contam com características particulares dos recursos para a especialização da base. Os recursos precisam ser heterogêneos (diversidade na composição da base de recursos) e ter baixa capacidade de mobilidade entre as firmas. Além disso, os recursos precisam ter os atributos de valor, raridade, inimitável e insubstituível (VRIN). A figura abaixo condensa os determinantes da especialização da base de recursos segundo os autores.

**Figura 1 - Determinantes da especialização da base de recursos**

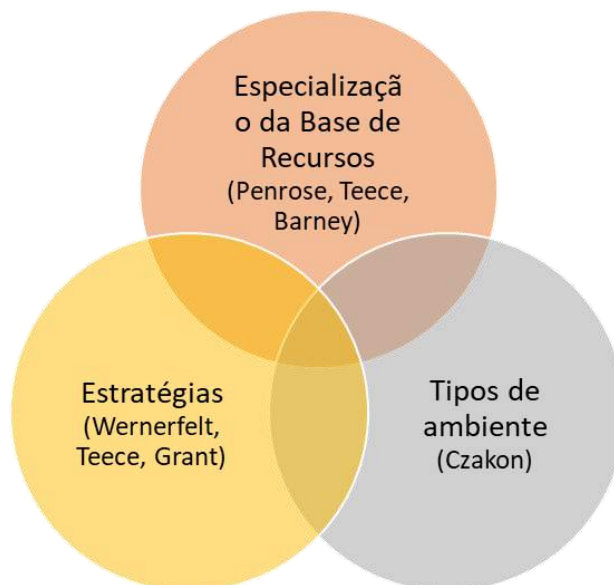


Fonte: Adaptado de Penrose (2006), Teece (2017) e Barney (1991). Elaboração própria.

As firmas que aproveitam os atributos VRIN, operam recursos sob as hipóteses de heterogeneidade/imobilidade e desenvolvem capacitações ordinárias e dinâmicas possuem maior especialização da base de recursos (leia-se maior quantidade de serviços produtivos à disposição).

Além da especialização da base de recursos, na seção 1.3 foi visto que o ambiente afeta as opções estratégicas da firma no que se refere à adoção de modelos de organização, formas de relacionamento com fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores. Nesse sentido, para uma análise mais completa do desempenho é preciso caracterizar o tipo de ambiente e as estratégias adotadas (Figura 2).

**Figura 2 - Determinantes do nível de desempenho organizacional**



Fonte: Elaboração própria

As firmas que oferecem produtos em educação financeira serão segmentadas utilizando variáveis específicas apresentadas ao longo do capítulo 2. Para cada segmento, o capítulo 3 apresentará uma análise da base de recursos, das capacitações desenvolvidas, das estratégias adotadas e dos tipos de ambiente. O objetivo por trás é discutir fatores que implicam em pontos fortes e fracos da organização e afetam o desempenho da mesma.

Espera-se responder: Quais grupos de firmas têm o melhor e o pior desempenho? O que os diferenciam em termos de especialização da base de recursos, capacitações, estratégias e



ambiente? Quais as estratégias de sucesso? Quais as boas práticas organizacionais que levam a aprendizados relevantes? Qual o impacto do ambiente sobre o desempenho?

As respostas serão apresentadas no capítulo 3. Antes, faz-se necessário fazer uma exposição geral sobre a indústria de educação financeira, dando destaque ao conceito, à motivação para o estudo no campo das ciências econômicas, o perfil da oferta e demanda no Brasil.

## CAPÍTULO II – EDUCAÇÃO FINANCEIRA E A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA NO BRASIL

O propósito deste capítulo é definir o conceito de educação financeira, apresentar as motivações econômicas para o seu estudo do tema “Educação Financeira” (seção 2.1), descrever brevemente o quadro geral dos países e apresentar a indústria de educação financeira (seção 2.2), com destaque para a evolução da oferta e da demanda entre 2013 e 2018 (seção 2.3).

### II.1 Definições e Motivações

O Banco Central do Brasil define Educação Financeira como:

o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram sua compreensão dos conceitos e produtos financeiros. Com **informação, formação e orientação** claras, as pessoas adquirem os valores e as competências necessários para se tornarem conscientes das oportunidades e dos riscos a elas associados e, então, façam escolhas bem embasadas, saibam onde procurar ajuda e adotem outras ações que melhorem o seu bem-estar. Assim, a Educação Financeira é um processo que contribui, de modo consistente, para a formação de indivíduos e sociedades responsáveis, comprometidos com o futuro (Adaptado de OCDE, 2015).

A definição acima se apoia em três níveis de profundidade cognitiva: informação, orientação e formação. Por informação, entende-se o provimento de fatos, dados e conhecimentos ao consumidor. Por orientação, entende-se o provimento de um conjunto de informações direcionadas ao posicionamento e escolha, voltada preferencialmente ao público adulto. E formação refere-se ao desenvolvimento dos valores e das competências necessárias para o consumidor entender termos e conceitos financeiros por meio de ações educativas que os preparem para empreender projetos individuais e sociais.

Na perspectiva de quem a promove, a Educação Financeira é uma área de estudos que reúne teorias, técnicas e ferramentas de ensino-aprendizagem com o intuito de facilitar a apreensão de conhecimentos, a adoção de comportamentos e atitudes relativos ao bom uso de recursos financeiros.

Uma breve pesquisa bibliográfica revela a diversidade de autores que justificaram o estudo da educação financeira. No campo da economia, a relevância da educação financeira

tem raízes no campo mais amplo da Economia da Educação, formalizada a partir da Teoria do Capital Humano proposta por Schultz e Becker ainda nos anos 60.

A contribuição de Schultz está no fato de considerar o conhecimento humano como uma forma de capital e em que a decisão de investir nesse capital é feita buscando aumentar a produtividade do trabalhador, o que a nível agregado, seria responsável pelo crescimento econômico. Com o tempo as ideias básicas de Schultz e Becker sofreram críticas e contribuições; no entanto, ainda persiste a ideia de uma correlação positiva entre o nível de educação e o crescimento econômico (KELNIAR, LOPES, & PONTILI, 2013).

Na atual ordem mundial baseada na financeirização, a educação financeira é ainda mais necessária visando reduzir a incompatibilidade entre a complexidade do sistema financeiro e a capacidade de os consumidores o utilizarem de forma consciente. Quando os consumidores não possuem bom nível de educação financeira para lidar com o sistema financeiro, geram-se problemas que comprometem o aproveitamento econômico de inovações ocorridas dentro dele. Além disso, os consumidores correm riscos de usar recursos de forma errada ou que prejudique o seu bem-estar. Consumidores com baixo nível de educação financeira tendem a tomar empréstimos com taxas maiores e a se endividarem mais facilmente (KLAPPER, LUSARDI, & OUDHEUSDEN, 2014).

Como resolver esse problema de incompatibilidade entre a complexidade do sistema e a capacidade de quem o utiliza de entendê-lo? Em primeiro lugar, é um problema que interessa a pedagogos, psicólogos e economistas. Segundo Soares (2016),

Educadores têm o estudo da didática como uma das principais preocupações. Economistas investigam o valor da educação tal qual uma decisão de investimento ou de consumo, e que enquanto atividade econômica utiliza grandes recursos da sociedade (e particularmente do Estado) a fim de alcançar objetivos pessoais e sociais. A eficiência e efetividade das diferentes estratégias educacionais está no centro do debate da economia da educação (SOARES, 2016, p. 9).

A contribuição do pedagogo é propor metodologias de ensino, enquanto a do psicólogo é entender a interação entre conhecimento e comportamento. Para o economista, resta o encargo de avaliar o uso dos recursos mobilizados da sociedade e o desempenho das instituições que promovem a educação financeira.

## **II.2 A Educação Financeira no Mundo**

A educação financeira no mundo é acompanhada oficialmente pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Fundada em 1961 e composta por 36 membros, sua missão é promover políticas que melhorem o bem-estar social e econômico das populações ao redor do mundo.

No campo da educação financeira, a OCDE criou em 2008 a INFE - International Network of Financial Education (Rede Internacional de Educação Financeira), uma plataforma colaborativa que reúne os policy makers das economias mundiais para trocarem impressões e experiências sobre a temática. A figura abaixo reúne as principais áreas de políticas da OCDE relacionados ao tema.

**Figura 3 - Principais áreas de política da OCDE em educação financeira**

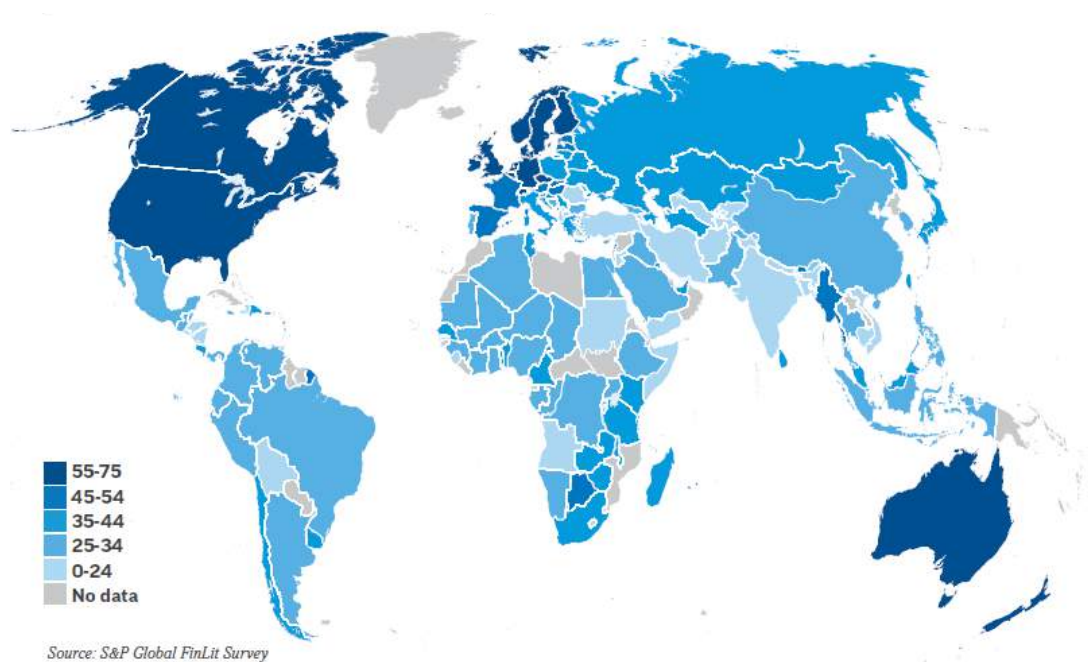


Fonte: (OECD, 2018). Elaboração própria.

A área de mensuração da educação financeira preocupa-se em fornecer dados sobre o nível de educação financeira dos países e fazer comparações internacionais para permitir aos governos desenhar políticas que amenizem esses gaps educacionais, inclusive traçar parcerias com governos que praticaram medidas bem-sucedidas.

A OCDE tem um kit de perguntas e técnicas para produção de pontuações do nível de educação financeira para adultos. Mensura-se conhecimento financeiro, comportamentos e atitudes. As perguntas estão na seção anexos deste trabalho. Usando método semelhante, em 2014 a Standard & Pool avaliou o nível global de educação financeira entre os adultos. A pessoa era definida educada financeiramente se respondia corretamente a pelo menos três perguntas de quatro. As disparidades estão expressas na figura abaixo.

**Figura 4 - Variação global do nível de educação financeira**



Fonte: (KLAPPER, LUSARDI, & OUDHEUSDEN, 2014).

Os países com maiores níveis de educação financeira eram Austrália, Canadá, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Israel, Nova Zelândia, Noruega, Suécia e Reino Unido (mais de 65% dos adultos são educados financeiramente). África do Sul era o país com pior índice (menos de 25% dos adultos são educados financeiramente). O Brasil possuía 35% da população adulta educada financeiramente.


A OCDE usa o questionário da PISA para mensurar o nível de educação financeira entre os jovens de 15 a 18 anos, e até hoje foram aplicados em 2012 e 2015. Os resultados e a evolução para alguns países estão expressos na figura abaixo.

Figura 5 - Evolução dos resultados do PISA entre 2012 e 2015

[Pa]

**Table IV.3.1 Change between 2012 and 2015 in mean financial literacy performance**

	PISA 2012		PISA 2015		Change between 2012 and 2015 (PISA 2015 - PISA 2012)	
	Mean score	S.E.	Mean score	S.E.	Score dif.	S.E.
OECD	Australia	526 (2,1)	504 (1,9)		-22 (6,0)	
	Belgium (Flemish)	541 (3,5)	541 (3,0)		0 (7,0)	
	Canadian provinces	m	533 (4,6)		m	m
	Chile	m	432 (3,7)		m	m
	Italy	466 (2,1)	483 (2,8)		17 (6,4)	
	Netherlands	m	509 (3,3)		m	m
	Poland	510 (3,7)	485 (3,0)		-25 (7,1)	
	Slovak Republic	470 (4,9)	445 (4,5)		-25 (8,5)	
	Spain	484 (3,2)	469 (3,2)		-16 (7,0)	
	United States	492 (4,9)	487 (3,8)		-4 (8,2)	
	OECD average-7	499 (1,4)	488 (1,2)		-11 (5,6)	
	OECD average-10	m	489 (1,1)		m	m
Partners	Brazil	m	393 (3,8)		m	m
	B-S-J-G (China)	m	566 (6,0)		m	m
	Lithuania	m	449 (3,1)		m	m
	Peru	m	403 (3,4)		m	m
	Russia	486 (3,7)	512 (3,3)		26 (7,3)	

Note: Values that are statistically significant are indicated in bold (see Annex A3).  
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933485444>

Fonte: (OECD, 2017)

No período considerado, a performance em educação financeira se alterou de diferentes modos para os países considerados. Segundo o relatório do PISA (2017), tal mudança pode estar relacionada com o modo pelo qual a educação financeira foi conduzida nos países. Observa-se que Itália e Rússia melhoraram significativamente seus resultados. Em contrapartida, quatro países mostraram queda na performance média: Austrália, Polônia, República Slovakia e Espanha.

Na área de Educação Financeira Para Jovens, a OCDE criou o “Guia de boas práticas para a conscientização e educação financeira”, que organiza formas de implementação da educação financeira em escolas desde os primeiros anos do ensino escolar, pois acredita que a educação financeira é um processo de longo prazo. É especialmente importante nos países com educação financeira baixa entre os adultos.

A Proteção financeira para o consumidor começou a ser enfatizada depois da crise de 2008, com o aumento da oferta de produtos financeiros e sua complexidade. A OCDE cria mecanismos de proteção legal aos consumidores, dando-lhes informação, conhecimento e segurança para a contratação de serviços financeiros.

A área de “Avaliação De Programas De Educação Financeira” preocupa-se em avaliar os esforços dos países, identificando se os objetivos estão sendo alcançados, quais técnicas podem ser replicadas e, principalmente, quais têm melhor relação custo-benefício. Em pesquisas, viu-se que em geral as mulheres têm menor nível de educação financeira e menor acesso a produtos financeiros formais do que os homens. Ainda, possuem necessidades específicas e adicionais de educação financeira. Nesse sentido, a OCDE lançou um guia para

estimular os países a adotarem medidas visando a redução dessas diferenças, consistindo numa área específica de atuação da organização.

Por fim, em 2012 a OCDE e a INFE conduziram pesquisas e elaboraram ferramentas para suportar os governos na criação e implementação de “Estratégias Nacionais de Educação Financeira”. Segundo a OCDE,

Uma Estratégia Nacional de Educação Financeira é definida como uma abordagem coordenada a nível nacional para a educação financeira, consistindo num programa que:

- Reconhece a importância da educação financeira - inclusive, se possível, através de legislação - e define seu sentido e alcance se baseando nas necessidades e lacunas nacionais;
- Envolve a cooperação de diferentes partes interessadas, bem como a identificação de um líder nacional, órgão ou conselho coordenador;
- Estabelece um roteiro para atingir objetivos específicos e pré-determinados dentro de um determinado período de tempo; e,
- Fornece orientação para a construção de programas individuais, de modo que contribuam de forma eficiente e adequada para o sucesso da estratégia nacional.

Respeitando as circunstâncias e necessidades políticas dos países, a organização criou um roteiro de implementação com as seguintes fases: 1) Preparação: mapeamento e avaliação das iniciativas existentes, avaliação das necessidades da população, consulta a partes interessadas e conscientização nacional; 2) Elaboração da Estrutura de Governança: nomeação das instituições participantes e definição dos papéis; e 3) Definição de objetivos, público-alvo, avaliação de impacto e fontes de recursos.

As vantagens de elaborar uma Estratégia Nacional de Educação Financeira são várias. O país pode conhecer com profundidade os pontos fracos e fortes da população em relação ao tema, proporcionar maior cooperação entre as partes interessadas, contribuir na alocação prioritária de recursos para quem mais precisa e, por consequência, pode permitir o planejamento e implementação de políticas mais eficazes.

Na próxima seção, veremos como esses passos foram implementados no Brasil.

## **II.3 A Evolução da Indústria no Brasil**

As autoridades brasileiras trataram pela primeira vez a educação financeira em 2007 quando os 4 principais reguladores do Sistema Financeiro Nacional – BACEN, CVM, PREVIC e SUSEP – reuniram-se formando o Comitê de Regulação dos Mercados Financeiros - COREMEC com o objetivo de pesquisar políticas que ampliassem o nível de conhecimento financeiro da população. A primeira impressão sobre as necessidades da população sobre o tema no país veio em 2008 através da pesquisa realizada pelo Instituto Data Popular em conjunto com a BMF&BOVESPA. Os dados revelaram que em geral o nível de educação financeira da população era baixo. Apesar disso, algumas práticas mostraram-se comuns entre os brasileiros: 69% indicaram usar planilhas para acompanhar os gastos da família e 66% revelaram guardar comprovantes de suas compras. A prática dessas atividades não garantia efeitos duradouros sobre a saúde financeira em função da pressão e urgência das necessidades do dia a dia pois impedia os entrevistados de interpretar as informações (SOARES, 2016).

O esforço oficial do governo começou em 2010 com o decreto federal nº 7397 que instituiu a Estratégia Nacional de Educação Financeira. O objetivo da ENEF, segundo o decreto, é “contribuir para o fortalecimento da cidadania ao fornecer e apoiar ações que ajudem a população a tomar decisões financeiras mais autônomas e conscientes”. A ENEF foi instituída como política de Estado, de caráter permanente, com gratuidade total e imparcialidade comercial. É dirigida, supervisionada e fomentada por órgãos e entidades governamentais e organizações da sociedade civil, que formam o Comitê Nacional de Educação Financeira – CONEF. Os programas da ENEF são coordenados e executados pela Associação de Educação Financeira – AEF, criada em 2011, composta pela ANBIMA, BM&FBOVESPA, CNSEG e FEBRABAN.

As ações da ENEF são compostas pelos programas transversais e setoriais. Os programas setoriais são programas realizados separadamente pelas instituições membros do CONEF: Banco Central do Brasil, CVM, PREVIC, SUSEP, Ministério da Fazenda, Ministério da Educação, Previdência Social, Ministério da Justiça, ANBIMA, B3, CNSEG e FEBRABAN. Os programas transversais estão sintetizados na Figura 6.



**Figura 6 - Programas transversais desenvolvidos pela ENEF**

Programa Educação Financeira nas Escolas	Programa Educação Financeira de Adultos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Focado no ensino fundamental e médio, o programa disponibiliza material didático a professores, boas práticas e diretrizes para a promoção do tema dentro de sala de aula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a educação financeira para o público adulto já atuante no mercado.</li> </ul>

Fonte: (Site ENEF, 2018). Elaboração própria.

Além dos programas, a ENEF promove a Semana Nacional de Educação Financeira, concede um selo e realiza um levantamento sistemático das iniciativas existentes no país, resumidos na Figura 7.

**Figura 7 - Ações promovidas pela ENEF**

Semana Nacional de Educação Financeira	Selo ENEF	Mapeamento Nacional de Educação Financeira
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de ações promovidas pelo setor público, privado e terceiro setor que contribuem para o divulgar o tema em todo o Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento de iniciativas que fortalecem os objetivos da ENEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento quadrianual com o objetivo de investigar informações aprofundadas sobre as iniciativas, instituições e público-alvo atendido.</li> </ul>

Fonte: (Site ENEF, 2018). Elaboração própria.

Com relação a medidas de avaliação de impacto, varia-se conforme o programa aplicado. À título de exemplo, no projeto piloto realizado em escolas do ensino médio (2010) e fundamental (2015), o método utilizado foi o Estudo Controlado Randomizado (RCT, Randomized Control Trial). Consistiu em selecionar da população inicial dois grupos:

tratamento e controle. Enquanto o grupo de tratamento recebeu as aulas de educação financeira, o de controle não. Ao final do período das aulas, ambos os grupos fizeram testes de proficiência financeira. Segundo o estudo, dentre muitos benefícios, houve aumento da probabilidade de planejamento financeiro e maior participação em decisões financeiras (SOARES, 2016). Em relação à procedência dos recursos, será detalhado melhor no capítulo 3 visto que as fontes são variadas e dependem do tipo de recurso.

Nas subseções a seguir, será traçado o perfil evolutivo da oferta e demanda por educação financeira com base nos dados do 1º e 2º Mapeamento Nacional de Educação Financeira.

### **II.3.1 O perfil da oferta**

Nesta subseção, serão selecionadas variáveis para caracterizar mudanças na indústria entre 2013 e 2018. Ao final, faz-se uma proposta de segmentação da indústria.

Os dados dos dois mapeamentos nacionais de iniciativas registraram crescimento na ordem de 70% entre 2013 e 2018<sup>5</sup>. Em 2018, 1383 iniciativas começaram a responder o questionário (contra 803 em 2013) e apenas 526 finalizaram com sucesso o preenchimento (contra 317 em 2013) (CDE. Consultoria, 2018).

O crescimento é resultado do fato de que a prática de ensinar finanças vem sendo repensada por profissionais tanto da área de finanças quanto de áreas afins que perceberam a relevância do tema em suas profissões e passaram a lecionar assuntos relacionados. O impacto disso é a informalização no setor quando feito por profissionais com relativa experiência e que passa a fazer orientações, conceder informações e até mesmo formações prolongadas a públicos diversos.

Nos últimos anos, observa-se, contudo, uma preocupação crescente com a formalização dos profissionais materializada na expansão da oferta de certificações e no envolvimento de empresas públicas e privadas na capacitação de pessoas físicas. São profissionais que adquirem formação específica em finanças por meio de cursos de especialização e certificações, como a Certificação de Profissionais ANBIMA (CPA-20) e o Certified Financial Planner (CFP). Ao ingressarem na categoria de profissionais formalizados, regulamentados pelas associações correspondentes, entram na base de registro e passam a caracterizar-se como ofertantes na modalidade de Pessoa Física (PF).

---

<sup>5</sup> Vale lembrar que o presente estudo não participou da elaboração, implementação e controle de qualidade metodológica de ambos os mapeamentos. Dessa forma, não é possível saber se a diferença no número de instituições que preencheram o questionário deu-se por conta do crescimento da oferta ou da maior disposição em responder por parte de instituições já existentes em 2013.

Não é objetivo deste trabalho estudar a oferta promovida por esses profissionais (pessoas físicas - PF), mas aquela feita informal ou formalmente por instituições (pessoas jurídicas - PJ), visto que se encaixam dentro do arcabouço teórico escolhido e podem ser intituladas como firmas ou quase firmas, que fazem escolhas econômicas no uso de recursos e extraem dos mesmos serviços associados.

Do ponto de vista evolutivo da indústria entre os anos 2013 e 2018, é interessante selecionar variáveis que elucidem as estratégias dominantes praticadas pelas instituições nos últimos quatro anos (Tabela 8).

**Tabela 8 - Evolução da oferta entre 2013 e 2018 (variáveis selecionadas)**

	2013	2018
<b>1) Forma de pagamento</b>		
Gratuita	36%	80%
Mista	32%	16%
Paga	8%	4%
<b>2) Fonte de financiamento</b>		
Recursos públicos	23%	32%
Recursos próprios	56%	31%
Recursos privados	26%	24%
Não Sabe	2%	6%
Recursos mistos (público + privado)	0%	5%
Recursos de organizações internacionais	4%	1%
<b>3) Corpo técnico</b>		
Não voluntários	42%	41%
Voluntários	18%	32%
Misto	40%	27%
<b>4) Canal de distribuição</b>		
Apenas presencial	45%	59%
Apenas virtual	17%	10%
Ambos	37%	25%
Nenhum	-	6%
<b>5) Foco da iniciativa ou organização</b>		
Principalmente Outras áreas + Educação Financeira	-	54%
Apenas Educação Financeira	-	24%
Principalmente Educação Financeira + outras áreas	-	22%
<b>6) Proporção de pessoas físicas (PF) e jurídicas (PJ)</b>		
PF	19%	22%
PJ	81%	78%

Fonte: Elaboração própria.

O recurso financeiro, por constituir recurso fundamental e escasso, torna desafiador a execução das atividades. Na pesquisa, foram considerados cinco tipos de fontes de recursos financeiros, definidos na Tabela 9.

**Tabela 9 - Definição das fontes de recursos financeiros**

<b>FONTE DE RECURSOS FINANCEIROS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Recursos próprios	São ativos no formato de dinheiro ou não (como materiais didáticos, tecnologias, etc) que são custeados pelos próprios responsáveis pelo projeto;
Recursos de organizações internacionais	São ativos no formato de dinheiro ou não (como materiais didáticos, tecnologias, etc) que são custeados por organizações internacionais;
Recursos privados	São ativos no formato de dinheiro ou não (como materiais didáticos, tecnologias, etc) que são custeados por empresas/pessoas que não são as responsáveis pelo projeto, apesar de acompanharem o planejamento e execução em maior ou menor grau;
Recursos mistos (próprios + privados)	São ativos no formato de dinheiro ou não (como materiais didáticos, tecnologias, etc) com dupla procedência, podem vir tanto das próprias organizações/pessoas responsáveis pelo projeto quanto das organizações parceiras;
Recursos públicos	São ativos no formato de dinheiro ou não (como materiais didáticos, tecnologias, etc) custeados pelo governo federal, estadual ou municipal;

Fonte: Elaboração própria.

Em 2013, as iniciativas eram em sua maioria dependentes de recursos próprios, já em 2018 os recursos públicos tiveram crescimento significativo. Quando se observa a participação de “voluntários” e “não voluntários”, pode-se inferir informações sobre gastos com a contratação do corpo técnico. Tem-se que o gasto global manteve-se praticamente constante (participação de “não voluntários” não varia). Apesar disso, não houve prejuízos na tendência de crescimento das iniciativas por conta da maior alocação de voluntários externos ou internos à organização.

Em relação ao canal de distribuição, a pesquisa procurou saber se as iniciativas usavam os canais presenciais, virtuais ou ambos. Canais presenciais são aulas expositivas, seminários, palestras, encontros, cursos de curta duração, concursos e prêmios. Os canais virtuais eram considerados todos aqueles que envolviam em maior ou menor grau de tecnologia por trás, tais

como site, blog, youtube, webserie, redes sociais, mensagens e contato telefônicos, aplicativos, softwares e games.

O perfil dos inscritos na pesquisa-base desse trabalho foi composto de 78% por PJ contra 22% por PF em 2018. Essa tendência se manteve desde 2013 em que PJ também era maioria. Dada a sua relevância na participação da oferta, as instituições requerem maior caracterização.

Avaliando as instituições separadamente, observa-se que se manteve constante a participação de entidades do terceiro setor e alteração na participação das instituições públicas e privadas. As instituições privadas, doravante chamadas de IPR's, tiveram queda pela metade na composição da oferta concedendo espaço para o crescimento relativo das instituições públicas, doravante chamadas IPU's.

**Tabela 10 - Evolução do tipo de instituição**

<b>Evolução do tipo de instituição</b>		
	<b>2013</b>	<b>2018</b>
Pública	32%	60%
Privada	54%	24%
Terceiro Setor	14%	15%

Fonte: Elaboração própria.

O perfil dessas instituições quando se avalia o setor de procedência é centrado nos setores de Educação e Serviço, com destaque para as instituições públicas que estão concentradas em 95% no setor de Educação. As IPR's e Instituições do Terceiro Setor – a partir de agora ITS's – situam-se no setor de Serviços com grande variedade de produtos, grande parte associada ao setor financeiro (Tabela 11).

**Tabela 11 - Tipos de instituições por setor de procedência (2018)**

<b>Tipo / Setor</b>	<b>Educação</b>	<b>Serviços</b>	<b>Comércio</b>	<b>Indústria</b>	<b>Não se aplica</b>
Pública	95%	4%	0%	0%	1%
Privada	9%	82%	2%	1%	6%
Terceiro Setor	17%	59%	2%	0%	22%

Fonte: Elaboração própria.

Para analisar a indústria, esse trabalho propõe uma segmentação das instituições baseada nas variáveis tipo e setor, conforme Tabela 12, porque revelam perfis dominantes de instituições que compõem o total da oferta. Na próxima seção, será descrito o perfil da demanda agregada e da demanda atendida por cada segmento da tabela abaixo. Uma análise comparativa entre os segmentos considerando as estratégias, a especialização da base de recursos e os tipos de produtos oferecidos ficará a cargo do capítulo 3.

**Tabela 12 - Proposta de segmentação da oferta**

	<b>SEGMENTOS SUGERIDOS</b>	<b>SIGLA</b>
I	Instituições públicas pertencentes ao setor de educação	IPU-Educação
II	Instituições privadas pertencentes ao setor de serviços	IPR-Serviços
III	Instituições do terceiro setor pertencentes ao setor de serviços	ITS-Serviços

Fonte: Elaboração própria.

### **II.3.2 O perfil da demanda**

O intuito desta subseção é traçar o quadro evolutivo entre 2013 e 2018 do mercado atendido pelas instituições, caracterizando-o em termos de variáveis selecionadas.

Entre 2013 e 2018, percebe-se que as iniciativas passaram a agir localmente, com aumento significativo na região Nordeste. O Tocantins é estado referência pela sua capacidade nos últimos anos de ter articulado uma parceria entre a Secretaria Estadual de Educação, a Universidade Federal do Tocantins e Associação de Educação Financeira. Juntas, as instituições fecharam em 2010 um programa de formação com os professores para replicarem os conhecimentos nas escolas do Estado. O objetivo era estruturar um plano pedagógico que aproveitasse o material didático da ENEF e se inspirasse em valores como transversalidade e liberdade para o professor trabalhar o tema dentro de sala de aula.

As iniciativas passaram a atender públicos de até 500 pessoas. Possivelmente por conta do aumento das iniciativas em escolas e universidades. Em relação ao recorte de renda, em 2013 a maior parte das iniciativas não focavam em públicos específicos (60%). Em 2018 essa participação caiu para 40% e as iniciativas estão com enfoque maior nas classes de renda que recebem até 3 salários mínimos (aproximadamente R\$2862,00)<sup>6</sup>.

Além do público de baixa renda, as iniciativas estão preocupadas com o baixo nível de acesso a serviços financeiros visto que de 2013 para 2018 houve redução das iniciativas voltadas ao público em geral e concentração no público com pouco ou nenhum acesso a serviços financeiros básicos. Por serviço financeiro básico entende-se como o acesso a produtos tradicionalmente oferecidos a pessoas físicas em bancos comerciais, como conta corrente, crédito no formato de cartão, cheque e financiamentos de longo prazo.

Em relação à idade e ao nível de escolaridade, em 2013 os adultos e jovens com ensino médio e superior eram os mais beneficiados. Em 2018, o público alvo tornou-se mais jovem

<sup>6</sup> Base de cálculo do salário mínimo no valor de R\$954,00 em 2018. Fonte: [http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/salario\\_minimo.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/salario_minimo.htm). Acessado em 17 de julho de 2018

abrangendo os adolescentes e os jovens do ensino fundamental e ensino médio. O aumento mais expressivo está na faixa dos adolescentes de 12 a 18 anos (14%), enquanto que nas faixas mais velhas houve queda de 12, 12 e 8 pontos percentuais (faixas 19 a 29 anos, 39 a 59 anos e 60 em diante, respectivamente).

Nos casos de públicos profissionais, a maioria das iniciativas não está focada em tamanhos específicos de empresas, mas dentre aquelas que focam, desde 2013 observa-se leve preferência pelos tamanhos menores: microempreendedores, microempresas e empresas de pequeno porte. Com relação ao setor, embora haja forte concentração da oferta nos setores de serviços e educação, a maioria das iniciativas não foca em setor específico. Educação continua sendo o setor de maior participação em função das iniciativas oferecidas por escolas e universidades.

Na educação, observa-se predominância de iniciativas nas séries dos ensinos fundamental e médio, com maior envolvimento dos alunos nas aulas de matemática e língua portuguesa. 263 professores e escolas indicaram tratar o assunto nas aulas de matemática, enquanto 167, nas aulas de língua portuguesa. As matérias que menos abordam educação financeira são língua estrangeira, biologia, química e religião. As instituições de educação privadas realizam poucas iniciativas comparativamente as públicas, apenas 4% recebem algum tipo de formação em educação financeira.

### CAPÍTULO III – ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Uma vez construído o arcabouço teórico e analisadas as características gerais da oferta e da demanda por educação financeira, nos capítulos 1 e 2 respectivamente, seguiremos para a análise dos recursos, estratégias e desempenho dos diferentes segmentos que compõem a indústria. A metodologia de análise será apresentada na seção 3.1.

Na seção 3.2 é feita uma avaliação comparativa entre os segmentos sugeridos na subseção 2.3.1, pelo lado da oferta e da demanda. Pelo lado da oferta, o objetivo é caracterizar o perfil dos segmentos em termos de variáveis selecionadas, além de destacar as estratégias de negócio e o ambiente no qual os segmentos estão inseridos. Pelo lado da demanda, o objetivo é destacar diferenças no público atendido. A isso, segue-se uma discussão sobre produtos e mercados atendidos.

Na seção 3.3, os determinantes da especialização da base de recursos são recuperados com o objetivo de nortear a análise de semelhanças e diferenças de recursos entre os segmentos. Serão discutidos, portanto, os conceitos de *learning-by-doing*, capacitações ordinárias e dinâmicas, atributos VRIN e hipóteses de heterogeneidade e mobilidade desenvolvidas pelas instituições.

Finalmente, na seção 3.4 é apresentado o indicador de desempenho dos segmentos, entendido como o nível de sucesso percebido no atendimento das necessidades dos participantes.

#### III.1 Aspectos Metodológicos

Para alcançar os objetivos deste trabalho, a análise da indústria seguiu as etapas de (i) segmentação das instituições, (ii) seleção de variáveis na base de dados, a partir das definições do quadro analítico, (iii) organização das respostas coletadas nas entrevistas com os gestores de instituições e, por fim, (iv) busca de informações nos sites das instituições.

A segmentação das instituições foi feita considerando os critérios “Tipo” e “Setor de procedência”. Viu-se que as instituições do tipo “Organizacional pública” pertenciam em sua maioria ao setor de educação, enquanto que as instituições “Privadas” e do “Terceiro Setor” ao de serviços.

A organização das respostas coletadas nas entrevistas e das informações obtidas nos sites das instituições fundamentou as afirmações feitas ao longo do texto que estão acompanhadas das devidas referências e notas de rodapé. A seleção de variáveis na base de dados a partir das definições do quadro analítico foi feita usando premissas que serão descritas



nesta seção. Um ponto metodológico fundamental é que as respostas dadas pelas instituições eram variáveis qualitativas e precisaram ser transformadas em variáveis categóricas ordinárias considerando a intensidade de recursos empregada. Os dados apontavam o uso de cinco tipos de recursos – humanos, tecnológicos, institucionais, estruturais e reputacionais - e o nível de desempenho das instituições como percebido por seus representantes.

Os recursos humanos são os conhecimentos do corpo de funcionários técnico, gerencial, financeiro, jurídico e administrativo que podem ser usados simultaneamente, não são esgotáveis e deterioráveis. Neste trabalho, os recursos humanos serão caracterizados qualitativa e quantitativamente. Qualitativamente, será através da descrição do tipo de formação dos mesmos - nível de escolaridade, área de formação, competências desenvolvidas e cargo do respondente. Quantitativamente, será por meio da contagem dos responsáveis pelas iniciativas.

Quanto maior o número de responsáveis empregado, mais intensivas em recursos humanos são as instituições. A base de dados utilizada não possui qualquer outra variável para qualificar os recursos humanos empregada senão o número e o cargo dos responsáveis e respondentes.

**Tabela 13 - Dados coletados para os recursos humanos**

<b>VARIÁVEL DA BASE DE DADOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
Quantos responsáveis?	0
	1 a 2
	3 a 5

Fonte: Elaboração própria.

Na discussão dos próximos recursos, as instituições receberam pontos para quantificar o nível de intensidade em cada um deles, conforme as premissas adotadas.

Os recursos tecnológicos são o conjunto de elementos incorporados na cadeia de produção resultantes da pesquisa e desenvolvimento: técnicas, processos, métodos, meios e instrumentos. Para fins deste estudo, as instituições empregam mais ou menos recursos tecnológicos quando utilizam canais virtuais de distribuição, disponibilizam material didático online e utilizam ferramentas tecnológicas. Os canais virtuais são intensivos em tecnologia porque requerem desenvolvimento de aplicativos, softwares, games, além de plataformas digitais de comunicação com o consumidor.

Foram consideradas mais intensivas em recursos tecnológicos as instituições que indicaram contatar o público utilizando os canais presenciais e virtuais, visto que através de ambos os canais são empregados técnicas e instrumentos. A disponibilidade do material online

também contou pontos porque significa que as instituições viabilizaram de alguma forma um ambiente de armazenamento do material: construção de site, plataforma com apostilas, dentre outros. Além disso, o uso de ferramentas como computador e projetor também foi contabilizado como emprego de tecnologia.

**Tabela 14 - Dados coletados para os recursos tecnológicos**

<b>VARIÁVEL DA BASE DE DADOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PONTO</b>
Forma de contato	Nenhum	0
	Apenas presencial	1
	Apenas virtual	1
	Ambos	2
O material da sua iniciativa online fica disponível?	Não respondido	0
	Não há material	0
	Sim, fica disponível só para inscritos	1
	Sim, fica disponível para todo público abertamente.	2
Ferramentas tecnológicas (computador, vídeo, filmadora, data show etc.)	Não utiliza	0
	Utiliza	2

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos recursos institucionais, tratam-se do conjunto de elementos do ambiente institucional e regulatório apropriado pela firma que lhe concede vantagens na oferta do serviço e no alcance do público-alvo. No Brasil, os governos federal, estadual e municipal oferecem incentivos institucionais como a concessão de material didático e qualificação técnica a profissionais que desejam multiplicar a educação financeira. Foram consideradas mais intensivas em recursos institucionais, as firmas que fazem uso desses incentivos.

**Tabela 15 - Dados coletados para os recursos institucionais**

<b>VARIÁVEL DA BASE DE DADOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PONTO</b>
Sua escola/universidade/faculdade possui apoio das secretarias de educação municipal ou estadual para o ensino da Educação Financeira?	Não recebe apoio de nenhuma	0
	Secretaria de Educação Estadual	1
	Secretaria de Educação Municipal	1
	Ambas as secretarias	2
Você utiliza recursos de alguma lei de incentivo ou fomento para a sua iniciativa?	Não	0
	Sim	2

Fonte: Elaboração própria.

Os recursos estruturais, segundo Teece (1997), são o conjunto de elementos que se relacionam com o ambiente externo, por exemplo, o nível de diversificação. Firms mais diversificadas (vertical ou lateralmente) tendem a ter maior relacionamento com o ambiente externo porque possuem estruturas administrativas mais desenvolvidas (mais de um escritório em localidades diferentes, conhecimento mais diversificado sobre o funcionamento dos mercados). O nível de diversificação será o próprio “Índice de Diversificação” calculado na seção 3.2.2. normatizado para a escala aqui considerada (0, 1 e 2), da seguinte forma:

- 1) Escala considerada no cálculo do uso de recursos: 0, 1 e 2.
- 2) Escala considerada no “Índice de Diversificação” (seção 3.2.2.): 0; 3,22 e 6,44. O valor de 3,22 equivale ao “Índice de Diversificação Geral da Indústria”.
- 3) Valores centrais: “1” e “3,22”

Segue que para IPR-Serviços:

$$\begin{aligned}
 3,22 - 1 \\
 3,82 - x \\
 x = 1,18
 \end{aligned}$$

Para ITS-Serviços:

$$\begin{aligned}
 3,22 - 1 \\
 3,79 - y \\
 y = 1,17
 \end{aligned}$$

Para IPU-Educação:

$$3,22 - 1$$

$$2,8 - z$$

$$z = 0,87$$

Assim, todas as instituições receberam os pontos 1,18; 1,17 ou 0,87. Buscando na base de dados variáveis que pudessem elucidar o grau de hierarquia, encontrou-se o cargo dos respondentes do questionário. Diferentemente dos recursos humanos, que contabilizou quantos responsáveis cada instituição possuía, aqui as instituições ganharam pontos conforme a posição ocupada pelos respondentes na hierarquia da empresa. Firms com respondentes ocupando a posição de “Diretor” e “Presidente”, por exemplo, foram consideradas com maior nível de hierarquia, conforme tabela abaixo.

**Tabela 16 - Dados coletados para os recursos estruturais**

<b>VARIÁVEL DA BASE DE DADOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PONTO</b>
Cargo	Analista/Professor	1
	Gerente / Coordenador / Supervisor / Superintendente / Assessor / Outros	1
	Presidente / CEO / Fundador / Proprietário / Diretor	2

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, os recursos reputacionais tratam do conjunto de elementos que formam a imagem da firma e influencia o relacionamento com fornecedores, consumidores e competidores. A reputação da firma pode ser tão grande quanto o número de beneficiários que ela atende: firmas que atenderam 1000 pessoas em 1 ano tornaram-se mais conhecidas do que aquelas que atenderam 10.

A reputação também está em função do número de canais usados para divulgação. Quanto mais canais utilizados, maior a penetração da iniciativa no público. Para fins de simplificação, não serão consideradas diferenças de alcance entre os canais. Por exemplo, divulgação em “TV/rádios” alcançam a mesma quantidade de público do que mensagens por “mala direta”.

**Tabela 17 - Dados coletados para os recursos reputacionais**

<b>VARIÁVEL DA BASE DE DADOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PONTO</b>
Número de beneficiários nos últimos 12 meses	Até 500	0
	501 a 10.000	1

	Acima de 10.001	2
Número de canais de divulgação	Não utiliza	0
	1 a 6	1
	7 a 12	2

Fonte: Elaboração própria.

Terminadas as considerações sobre as premissas adotadas na identificação do uso de recursos, pode-se passar para o cálculo do “Índice de Desempenho” (ID) que foi feito a partir dos resultados percebidos pelas instituições e será apresentado de duas formas: absoluta e relativa.

Para entender o cálculo do ID, é preciso saber que a pesquisa listou 9 benefícios obtidos pelos consumidores (Tabela 18) após a participação nas iniciativas e perguntou aos responsáveis das firmas quais eram os resultados percebidos por eles dentro de uma escala (Tabela 19).

Os tópicos podem ser divididos entre aqueles que geram benefícios diretos ao público - concretos e voltados para o curto prazo -, e indiretos - abstratos, voltados para o médio e longo prazo -, conforme a Tabela 18.

**Tabela 18 - Benefícios obtidos pelos consumidores**

<b>TÓPICO</b>	<b>TIPO DE BENEFÍCIO</b>
Propicia o entendimento da interação das variáveis financeiras no seu planejamento e metas na vida. (moeda, encargos sociais, crescimento econômico)	Direto
Favorece o conhecimento das instituições que participam do sistema financeiro sejam os bancos comerciais, os bancos de investimentos, as instituições de seguros e os órgãos normativos e supervisores do sistema financeiro.	
Provê fatos e dados e os conhecimentos específicos para tornar as pessoas atentas a oportunidades e escolhas financeiras, bem como às suas consequências.	

Educa para consumir e poupar de modo ético e consciente.	Indireto
Colabora para o exercício da cidadania	
Oferece conceitos e ferramentas para a tomada de decisão autônoma, baseada em mudança de atitude.	
Ensina a planejar a curto, médio e longo prazos.	
Colabora para desenvolver a cultura da prevenção.	
Abre possibilidades de mudança da condição atual.	

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 19 - Escala de resultados percebidos pelos responsáveis das iniciativas**

RESULTADOS PERCEBIDOS	PONTOS
Não se aplica	0
Não está tendo resultado	0
Resultados abaixo do estimado	1
Dentro do estimado	2
Resultados acima do estimado	3
Está tendo ótimos resultados	4

Fonte: Elaboração própria.

O resultado foi que para cada modalidade de benefício, direto e indireto, os segmentos receberam uma pontuação de desempenho percebido (forma absoluta). Assim, os segmentos com maior pontuação foram os que alcançaram melhores resultados percebidos. Além disso, os segmentos receberam pontuação para um “Desempenho Máximo”, calculado a partir do produto entre o “número de instituições pertencentes ao segmento”, o maior ponto possível e o número de tópicos. Ao final, foi possível calcular o Índice de Desempenho (ID) (forma relativa), conforme fórmula a seguir:

*Índice de desempenho (ID)*

$$= \text{Desempenho percebido (DR)} \div \text{Desempenho máximo (DM)}$$

Sendo:

$$DR = \sum_{i=1}^n \alpha_i; \text{ onde: } \alpha_1 = \sum_{j=1}^{m=9} \beta_j, \alpha_2 = \sum_{j=1}^{m=9} \beta_j \dots \alpha_n = \sum_{j=1}^{m=9} \beta_j$$

$$DM = \sum_{i=1}^n \alpha_i^*; \text{ onde } \alpha_1^* = \sum_{j=1}^{m=9} \beta_j^*; \alpha_2^* = \sum_{j=1}^{m=9} \beta_j^* \dots \alpha_n^* = \sum_{j=1}^{m=9} \beta_j^*$$

Onde:

$n$  = número de instituições em cada segmento

$\alpha$  = total de pontos recebido por cada instituição

$\beta$  = ponto recebido em cada tópico

$a$  = peso máximo = 4

$m$  = número de tópicos avaliados = 9

Esclarecidos os aspectos metodológicos, passemos para a análise comparativa entre os segmentos sugeridos na seção 2.3.1.

### III.2 Análise Comparativa da Oferta e Demanda

A análise comparativa será subdividida entre os lados da oferta e da demanda. Na subseção 3.2.1 objetiva-se caracterizar o perfil dos segmentos em termos de variáveis selecionadas, enquanto que a subseção 3.2.2 tem o propósito de destacar diferenças no público atendido bem como os mercados existentes.

#### III.2.1 O Lado da Oferta

O intuito desta subseção é caracterizar o perfil dos segmentos em termos de variáveis selecionadas, além de destacar as estratégias de negócio e o ambiente no qual os segmentos estão inseridos. As informações foram retiradas das Tabela 39, Tabela 40, Tabela 41, Tabela 42 e Tabela 43 que estão na seção “Anexos”. As instituições com maiores tamanhos de mercado alcançado terão as estratégias avaliadas e comparadas, podendo servir de benchmark para as demais empresas. Para facilitar a comparação do tamanho de mercado alcançado, manteve-se nesta subseção a Tabela 20.

Por estratégias entende-se como o conjunto de escolhas feitas pela instituição com o objetivo de influir positivamente no desempenho. São exemplos o nível de especialização do produto e do público-alvo, a criação de alianças estratégicas, a adoção de canais de distribuição

específicos, o posicionamento da marca no mercado, a aplicação e intensidade dos investimentos e o nível de diversidade das fontes de financiamento.

**Tabela 20 - Tamanho do mercado alcançado por faixa de número de beneficiários e segmento (2018)**

	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS			
	#	%	#	%	#	%	Total	% total
Acima de 50.001	1	0%	15	20%	3	9%	19	6%
10.001 a 50.000	2	1%	6	8%	1	3%	9	3%
500 a 10.000	36	17%	28	38%	13	38%	77	24%
Até 500	160	74%	23	31%	15	44%	198	61%
Não responderam	17	8%	2	3%	2	6%	21	6%
<b>Total Geral</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

### IPU-Educação

O número de instituições públicas (IPU) praticamente duplicou em quatro anos. Em geral promovem iniciativas usando canais presenciais: palestras, cursos, seminários e congressos com o objetivo de sensibilizar e conscientizar o público quanto ao melhor uso do dinheiro e temas relacionados, como cidadania e direitos do consumidor.

Somente 12 instituições públicas pertencem ao setor de serviços e são instituições administrativas do Estado: secretarias, prefeituras, subunidades do Banco Central e o Fundo Único de Previdência Social do Estado do RJ. Todas são subordinadas à hierarquia estatal e cumprem com maior ou menor fidelidade as exigências das instâncias superiores, o que faz com que as ações se restrinjam ao que lhes é oferecido e à capacidade de articulação dos recursos por parte dos gestores. A estrutura burocrática é uma restrição ao crescimento das iniciativas porque apesar de detectarem oportunidades e ameaças possuem dificuldades para dimensionar os investimentos.

O segmento IPU-Educação é formado pela escola dos Ensinos Fundamental e Médio e pelas Universidades Públicas (95%). O crescimento dessas instituições pode ser explicado pela atuação das secretarias municipais/estaduais de educação que nos últimos anos passaram a apoiar as escolas no que se refere a recursos financeiros e materiais didáticos, dentro da proposta da ENEF.

Os maiores atores em termos de tamanho de mercado são instituições de governos regionais que atendem a públicos locais. A secretaria municipal de educação do RJ é a única que possui uma plataforma online de acesso pelos consumidores, o que lhe concede potencial



maior de abrangência. Iniciativas como essa que usam o canal virtual possuem vantagens nesse segmento porque a maioria das iniciativas (79%) são presenciais e por consequência possuem tamanho de mercado baixo: 74% de todas as instituições alcançaram até 500 pessoas nos 12 meses anteriores à pesquisa.

Analisando a estratégia, pode-se dizer que o segmento IPU-Educação em geral segue a filosofia particular da ENEF associada a valores como gratuidade, descentralização (nível de hierarquização baixo), transversalidade e colaboração com demais instituições, com o governo e com setores da sociedade civil. As instituições podem realizar tarefas em conjunto, mas em geral são independentes e trabalham de forma diferenciada, com temas e abordagens particulares. Concretamente, a avaliação de sites e entrevistas com gestores revelam estratégias como a especialização de produtos, a adoção do canal presencial, o preço praticado, o tipo de contrato com fornecedores e, principalmente, o relacionamento estreito com o governo federal.

A especialização de produtos é resultante das características particulares de cada mercado atendido (corpo de alunos): as diferenças de nível educacional, de renda, das necessidades financeiras e de outras variáveis socioeconômicas dos pequenos grupos de consumidores espalhados pelo país. As instituições atuam em um mercado com potencial amplo para ser explorado, visto que os consumidores estão de fácil alcance e renova-se a cada ano letivo. Vale a pena um esforço de pesquisa para aprofundar a caracterização dos pequenos grupos de consumidores, de modo a lançar luzes sobre o comportamento, as necessidades e os desejos destes - uma tarefa não tão trivial, mas que será feita na seção 3.2.2.

Em relação as estratégias com fornecedores, o segmento limita-se à contratação de consultores ou profissionais financeiros para a participação em eventos pontuais e, ainda assim, as instituições que o fazem são minorias. A política dominante é a utilização de recursos próprios para dispensar gastos com fornecedores. O segmento precisa de apoio de outras instituições, e o maior apoiador é o Estado, sobretudo nas instâncias Municipal e Estadual por meio do fornecimento de material didático e capacitação do corpo de professores.

## IPR-Serviços

As instituições privadas (IPR) tiveram queda na participação da oferta, de 54% para 24% entre 2013 e 2018. Entre as IPR's percebe-se maior heterogeneidade no que diz respeito à participação de setores da economia. A empresa Manfrim produtora de farinha e alimentos para animais de estimação é a única instituição pertencente à indústria que oferece educação financeira aos stakeholders, com o objetivo de capacitar funcionários e promover a área de

responsabilidade social. Tem foco na formação de longo prazo, feita presencialmente, e já alcançou quase 5000 beneficiários nos últimos 12 meses.

No setor de comércio, as iniciativas estão focadas em orientação, centradas nos objetivos da própria empresa. A empresa HABITAT visa orientar os clientes na compra do imóvel e a Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda busca orientar os cooperados em temas como consumo, crédito e seguro, alcançando nos últimos 12 meses cerca de 10.000 pessoas. Em educação, é impressionante o fato de poucas instituições desenvolverem iniciativas, apenas 3 Universidades e 4 escolas têm ações presenciais de orientação e formação que alcançaram público de no máximo 5000 pessoas nos últimos 12 meses (o canal virtual é pouquíssimo utilizado por essas instituições).

Dessa forma, as instituições privadas pertencem majoritariamente à serviços (82%) e as maiores empresas em termos de tamanho de mercado alcançado nos últimos 12 meses estão na Tabela 42. As empresas desse segmento possuem escritório físico para atender clientes e oferecer produtos não necessariamente associados à educação financeira. Contudo, possuem um departamento responsável pela cadeia de produção a entrega dos serviços de educação financeira que varia de pequeno a grande porte. Nas maiores instituições em termos de tamanho, predomina o modelo virtual cuja função principal é orientar e informar os consumidores com relação a serviços financeiros do dia a dia: seguros, realização de empréstimos e compra de bens de alto valor.

É nesse segmento em que o ambiente competitivo é mais forte apesar de haver estratégias de cooperação entre as instituições (ambiente de coopetição). Há concorrência direta – entre produtos substitutos relativos à educação financeira – e indireta, como a que ocorre entre o Bradesco e Itaú que oferecem outros tipos de produtos financeiros. Nesse sentido, os agentes preocupam-se em aumentar a fatia de mercado atendido e para isso desenvolvem canais intensivos em tecnologia como softwares, games e aplicativos.

Apesar do uso intensivo de tecnologia, o segmento é concentrado: apenas 28% das iniciativas alcançaram mais de 10.000 beneficiários. As instituições “Me Poupe!” e “Sebrae Nacional” apostaram na conscientização da marca pelos consumidores e adotaram múltiplos canais de distribuição virtuais, incluindo o uso de presenciais para alcançar públicos específicos. Além disso, fizeram parcerias com grandes instituições públicas para alcançar base maior de usuários.

Em relação à remuneração das iniciativas, quando comparado com o segmento IPU-Educação, IPR-Serviços possui parcela maior de empresas que cobram pelos serviços através da cobrança direta ou da venda de produtos de patrocinadores, o que lhes concede maior

conjunto maior de fontes de financiamento. Os gastos com o corpo técnico são relativamente maiores nesse segmento, pois 51% do corpo técnico é composto por “Não voluntários”.

Em linhas gerais, as estratégias competitivas parecem estar associadas aos conceitos de: baixo nível de especialização do público-alvo, posicionamento forte nas redes virtuais para identificação da marca, qualidade do produto, liderança tecnológica e bom atendimento.

O baixo nível de especialização do público quer dizer que as iniciativas produzem produtos e serviços sem considerar distinções de aspectos sociais, o que não significa que na prática atendam a públicos diversos (o público efetivamente alcançado desse segmento será melhor descrito na subseção 3.2.2). Além disso, buscam criar forte posicionamento da marca através de gastos com propaganda e publicidade. A favor do crescimento desse segmento, está a mudança nas preferências dos consumidores nos últimos anos que estão migrando para as plataformas mobile e para o uso intensivo de tecnologias digitais.

As IPR-Serviços destacam-se pela qualidade do produto porque conseguem compatibilizar o serviço entregue com o desejado pelos clientes em função do fato de terem em sua base de recursos humanos profissionais com formação diversificada (da área financeira, de gestão e da educação) <sup>7</sup>.

Por fim, vale destacar a estratégia de atendimento porque as firmas desse segmento adotaram em peso a ideia do relacionamento próximo com os consumidores. A preferência pelos canais virtuais favoreceu a criação de canais de comunicação direta com o consumidor favorecendo o atendimento e a oferta de serviços auxiliares.

## ITS-Serviços

O segmento ITS-Serviços teve proporcionalmente pouca variação em quatro anos, de 14% para 15%. Dentre as 58 iniciativas respondentes, 17% afirmaram pertencer ao setor de Educação enquanto que 59% ao de Serviços. As diferenças entre essas iniciativas são sutis, mas para preservar o padrão de análise, descreveremos apenas as iniciativas pertencentes a Serviços. Em geral, são associações, cooperativas e institutos com o objetivo de formar os beneficiários.

Nesse segmento, há forte carência de recursos financeiros que exige a articulação de parcerias e viabilizem a realização das iniciativas, o que caracteriza um ambiente de coopetição. Quando se analisa a estratégia de financiamento das quatro maiores instituições com maior tamanho de mercado alcançado nos últimos 12 meses, observa-se predominância de

---

<sup>7</sup> A base de recursos dos segmentos será melhor caracterizada na seção 3.3.

contribuições dos associados, adoção de modelos de Negócios Inclusivos<sup>8</sup>, e doações de pessoas e empresas, (Instituições: ABECS, Corecon-ES, ABAC, Aliança Empreendedora, Plan International Brasil, respectivamente).

Por ser focada em atividades de formação para o médio e longo prazo, o segmento alcança público baixo em sua maioria: 82% das iniciativas alcançaram até 10.000 beneficiários nos últimos 12 meses, o que mostra que as instituições que alcançaram público maior que esse estão em um posicionamento de destaque frente as demais do segmento.

Quando se analisa os canais de distribuição principais, vê-se que os presenciais são os preferidos: 83% usam seminários, palestras e encontros e 55% aulas expositivas. Em relação aos virtuais, as instituições limitam-se ao uso de sites e redes sociais para a promoção das atividades e conscientização do público em geral quanto à existência da iniciativa.

Analisando as estratégias, pode-se destacar a especialização do público alvo com diferentes recortes sociais, a escolha do canal presencial, o foco no custo baixo, a política de preço, o uso de recursos financeiros de terceiros e criação de alianças estratégicas.

A estratégia de especialização será melhor detalhada na próxima seção quando será feita a análise da demanda atendida pelos segmentos. O canal presencial embora possa parecer obstáculo ao crescimento acelerado do público de beneficiários concede uma vantagem importante nesse segmento: possibilita a atuação in loco das iniciativas dando-lhes maior capacidade de aprendizagem sobre o comportamento dos beneficiários (especialização do serviço via diferenciação elevada dos recursos)

O foco no custo baixo e a política de preço baixo se relacionam com o objetivo de formar para o médio e longo prazo o público da base da pirâmide social, os mais vulneráveis socialmente. ITS-Serviços e IPR-Serviços utilizam de forma mais significativa o capital de terceiros (privados e de organizações internacionais), resultado das alianças estratégicas acordadas. O uso de capital de terceiros é comum entre as instituições com maior número de beneficiários atendidos.

Por fim, a Tabela 21 reúne as informações descritas a partir da análise comparativa feita nesta subseção.

---

<sup>8</sup> Segundo a PNUD (2018), “Negócios inclusivos são modelos de negócios que oferecem, por meio do seu core business, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável e em escala para as pessoas de menor renda, tornando-as parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes”. Disponível em <http://www.iniciativaincluir.org.br/artigo/50/Negocios-inclusivos>. Acessado em 05 de agosto de 2018.

Tabela 21 – Síntese da análise comparativa dos segmentos de oferta em 2018

SEGMENTO	IPU-Educação	IPR-Serviços	ITS-Serviços
<b>OBJETIVO</b>	Sensibilizar e conscientizar o público quanto ao melhor uso do dinheiro e temas relacionados, como cidadania e direitos do consumidor.	Orientar e informar os consumidores com relação a serviços financeiros do dia a dia como seguros e empréstimos.	Formar os beneficiários associados a sua cadeia de valor;
<b>AMBIENTE</b>	Cooperação/coexistência	Coopetição	Coopetição
<b>MODELO E CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES</b>	Multiproduto, existência física. Ex.: escolas.	Multiproduto, existência física e virtual. Ex. bancos comerciais e corretoras.	Multiproduto, existência física e virtual. Ex: associações, cooperativas e institutos.
<b>ESTRATÉGIAS</b>	Transversalidade; Descentralização; Maior exploração dos recursos humanos: professores; Especialização elevada do produto; Parcerias com o governo federal, estadual e/ou municipal	Investimento intensivo em tecnologia para diversificação dos produtos e canais de distribuição; Parceria com instituições públicas; Especialização baixa do produto; Forte posicionamento nos canais digitais; Uso de canais presenciais para divulgação da marca	Parcerias com o setor privado para captação de recursos; Contribuição de associados; Prática de negócios inclusivos; Captação de doações; Especialização do público-alvo em termos de vulnerabilidade social;

		e criação de parcerias; Foco em qualidade do produto; Liderança tecnológica; Relacionamento próximo com os consumidores para fidelização (barreira de posição de recursos);	Foco no custo baixo;
<b>FORMA DE PAGAMENTO</b>	Gratuita sem finalidade comercial (99%)	Gratuita sem finalidade comercial (61%), Gratuita com finalidade de venda de produtos e serviços (24%)	Gratuita sem finalidade comercial (85%)
<b>CORPO TÉCNICO</b>	Misto (32%)	Não Voluntários (51%)	Voluntários (35%)
<b>CANAL DE DISTRIBUIÇÃO</b>	Aulas expositivas	Sites, youtube, redes sociais, seminários, palestras e encontros.	Sites, redes sociais, seminários, palestras, encontros e cursos de curta duração.

Fonte: Elaboração própria

### III.2.2 O Lado da Demanda

Após avaliar a evolução da demanda na seção 2.3.2, é interessante procurar características específicas do perfil da demanda atendida pelos segmentos sugerido na subseção

2.3.1. As informações descritas a seguir foram retiradas das tabelas que se encontram na seção “Anexos”.

O segmento IPU-Educação é composto em sua maioria por adolescentes de 12 a 18 anos e pertencentes ao Ensino Fundamental 2. Esses adolescentes não acessam serviços financeiros seja por estarem fora de seu alcance por conta da idade e condição econômica, seja porque são os familiares os responsáveis pela gestão do dinheiro. É o mercado menos atendido pois nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa (fev-2017 a fev-2018) foram alcançadas aproximadamente 88.000 pessoas apenas.<sup>9</sup> Vale dizer que 74% das iniciativas são feitas a nível municipal ou estadual, com foco principal nos municípios da região Norte (especificamente, no Tocantins).

Em relação ao mercado do segmento IPR-Serviços, pode-se dizer que a maioria das instituições não faz distinção de renda, mas aquelas que o fazem preferem trabalhar com públicos de acima de 3 salários mínimos e com grande acesso a serviços financeiros. Quando atendem pessoas físicas, preferem trabalhar com jovens e adultos do ensino médio e superior. Além disso, é o segmento que mais alcança os públicos profissionais (PJ) com preferência para tamanhos pequenos, dos microempreendedores as empresas de pequeno porte. As empresas desse segmento estão localizadas no Sudeste, o que não constitui impedimento de terem alcance nacional: 62,5% cobrem todo o território brasileiro. É o maior mercado atendido com pelo menos 825.000 beneficiários atendidos nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa.

O mercado do segmento ITS-Serviços não tem distinção de renda e de pessoas com acesso a serviços financeiros apesar de ter um número maior de pessoas nas faixas de renda entre 1 a 5 salários mínimos e com acesso a serviços financeiros de nível intermediário. O público é em geral jovem e adulto, com maior participação dos idosos quando comparado com os outros segmentos, além de estar cursando o ensino médio. O mercado é composto por pessoas físicas e jurídicas, mas a maior parte por pessoas físicas. As instituições desse segmento estão localizadas nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, com destaque para o Sul. É um mercado pouco explorado com pelo menos 166.000 de pessoas impactadas nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa.

Fechando a caracterização da demanda, a seguir é feita breve discussão sobre os produtos considerados na indústria por este trabalho. Cada produto forma um mercado correspondente. Com os dados disponíveis, julgou-se conveniente partir dos eixos de atuação

---

<sup>9</sup> O cálculo de 88.000 beneficiários foi feito considerando o limite inferior dos intervalos da Tabela 208 – 50001, 10001, 500 e 1 - e multiplicando-os pelo número de iniciativas pertencentes a esses intervalos.

das iniciativas que correspondem ao nível de aprofundamento do conteúdo: informação, orientação e formação. A definição dos eixos encontra-se na tabela abaixo.

**Tabela 22 - Definição dos eixos de atuação das iniciativas**

<b>EIXO DE ATUAÇÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Informação	Trata-se do provimento de fatos, dados e conhecimentos específicos para tornar as pessoas atentas a oportunidades e escolhas financeiras, bem como às suas consequências.	Cartazes na sala de aula, Infográficos nas redes sociais.
Orientação	Trata-se do provimento de informação direcionada a um posicionamento e escolha, voltada preferencialmente ao público adulto, pela sua proximidade às ações e iniciativas de Educação Financeira.	Palestras, seminários.
Formação	Refere-se ao desenvolvimento dos valores e das competências necessárias para entender termos e conceitos financeiros por meio de ações educativas que preparem as pessoas para empreender projetos individuais e sociais.	Cursos presenciais, Educação à distância.

Fonte: (Site ENEF, 2018) (Adaptado) (2018). Elaboração própria.

Para cada eixo, a instituição pode ofertar 9 temas diferentes, segundo tabela abaixo. Para facilitar a análise, agrupou-se os temas semelhantes. Consumo, Crédito, Direitos e deveres do consumidor e Mudança de comportamento financeiro formam um grupo, Investimento e Planejamento formam o segundo; e Poupança, Previdência e Seguros formam o terceiro.

**Tabela 23 - Definição dos temas tratados pelas iniciativas**

<b>TEMA</b>	<b>DEFINIÇÃO/OBJETIVO</b>
Consumo	Aprender a consumir de forma sustentável para evitar endividamentos.
Crédito	Aprender a usar e escolher os serviços de crédito conforme necessidade e evitando endividamentos.
Direitos e deveres do consumidor	Conhecer os direitos e deveres do consumidor em relação aos produtos oferecidos pelos bancos.



Investimento	Aprender a escolher opções de investimento conforme a necessidade.
Planejamento	Aprender a planejar o futuro para ampliar as chances de conquistar o objetivo.
Poupança	Aprender conceitos e técnicas para ajudar a fazer poupança.
Previdência	Ajudar a se preparar com antecedência para lidar com situações futuras.
Seguros	Aprender a escolher opções de seguros disponíveis de acordo com a necessidade a fim de evitar imprevistos.
Mudança de comportamento financeiro	Ajudar na tomada de consciência e mudança de hábitos financeiramente saudáveis.

Fonte: (Site ENEF, 2018) (adaptado) (2018). Elaboração própria.

A tabela abaixo mostra a quantidade de instituições em cada mercado e a participação relativa dentro do total de 377 instituições consideradas neste estudo. Pode-se ver que os mercados com maior participação de empresas são os de Consumo, Crédito, Direitos e deveres do consumidor, mudança comportamental nos eixos de informação e orientação (52% e 45%, respectivamente).

**Tabela 24 – Número de instituições por mercado (2018)**

Informação		%
Consumo, Crédito, Direitos e deveres e mudança comportamental	171	45%
Planejamento e Investimento	128	34%
Poupança, Previdência e Seguros	96	25%
Orientação		
Consumo, Crédito, Direitos e deveres e mudança comportamental	197	52%
Planejamento e Investimento	171	45%
Poupança, Previdência e Seguros	125	33%
Formação		
Consumo, Crédito, Direitos e deveres e mudança comportamental	135	36%
Planejamento e Investimento	112	30%
Poupança, Previdência e Seguros	78	21%
<b>Índice de Multiplicidade (Índ. De diversificação)</b>		<b>3,22</b>

Fonte: Elaboração própria.

Nesse caso, o Índice de Multiplicidade<sup>10</sup> passa a ter utilidade especial porque mostra quantas instituições marcaram participar de mais de um mercado, em outras palavras, coincide com um Índice de Diversificação, definido para este estudo como o número de mercados atendidos por uma instituição, e que equivale a 3,22.

A Tabela 25 revela que os três segmentos têm forte participação no mercado de Consumo, Crédito, Direitos e Deveres e mudança comportamental, sobretudo IPU-Educação. IPR-Serviços e ITS-Serviços têm maior entrada em mercados de natureza técnica, que exigem conhecimentos específicos para atender, tais como Poupança, Previdência e Seguros, o que lhes confere índices de diversificação superiores ao da industrial geral.

Depreende-se também diferenças do Índice de diversificação entre os segmentos. Em média, cada instituição do segmento IPU-Educação participa de 3 mercados, enquanto que os demais segmentos atuam em 4. Essas diferenças serão melhor discutidas na seção 3.3 na análise dos recursos estruturais.

**Tabela 25 – Distribuição das instituições nos mercados por segmento (2018)**

	IPU-Educação	IPR-Serviços	ITS-Serviços
<b>Informação</b>			
Consumo, Crédito, Direitos e deveres e mudança comportamental	50%	41%	38%
Planejamento e Investimento	31%	38%	41%
Poupança, Previdência e Seguros	20%	36%	29%
<b>Orientação</b>			
Consumo, Crédito, Direitos e deveres e mudança comportamental	48%	59%	59%
Planejamento e Investimento	38%	55%	62%
Poupança, Previdência e Seguros	23%	51%	41%
<b>Formação</b>			
Consumo, Crédito, Direitos e deveres e mudança comportamental	32%	36%	41%
Planejamento e Investimento	25%	38%	38%
Poupança, Previdência e Seguros	16%	27%	29%
<b>Índice de Multiplicidade (Índ. De diversificação)</b>	<b>2,83</b>	<b>3,82</b>	<b>3,79</b>

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, a Tabela 26 compila as informações relativas ao perfil da demanda e as características dos mercados apresentadas nesta seção.

<sup>10</sup> IM é sigla para “Índice de Multiplicidade”, utilizado em pesquisas em que é permitido responder mais de uma alternativa. Quanto maior o índice, maior é o número de respondentes que marcaram mais de uma alternativa.

Tabela 26 - Síntese do perfil da demanda por educação financeira em 2018

SEGMENTO	IPU-Educação	IPR-Serviços	ITS-Serviços
<b>FAIXA DE RENDA</b>	1 a 3 salários mínimos	Sem distinção de renda. Entre aquelas que distinguem, há predominância da faixa de 1 a 3 salários mínimos	Sem distinção de renda. Entre aquelas que distinguem, há predominância das faixas “1 a 3 salários mínimos” e “3 a 5 salários mínimos”
<b>NÍVEL DE ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS</b>	Sem acesso	Com grande acesso	Com acesso intermediário ou grande
<b>IDADE</b>	Adolescentes (12 a 18 anos)	Jovens (19 a 29) e Adultos (30 a 59)	Jovens (19 a 29) e Adultos (30 a 59)
<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	Fundamental 2 (6º ao 9º ano) e médio	Médio e superior	Fundamental 2 (6º ao 9º ano), médio e superior
<b>PÚBLICO EM GERAL, PROFISSIONAL OU MISTO</b>	Público em geral	Público em geral	Público em geral
<b>PÚBLICO PROFISSIONAL</b>	Empresas de pequeno porte (De 10 a 49 empregados)	Microempreendedores (até 2 empregados), Empresas de pequeno porte (De 10 a 49 empregados) e Empresas de médio porte (De 50 a 99 empregados)	Microempreendedores (até 2 empregados)
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Região Norte	Região Sudeste	Regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste
<b>ABRANGÊNCIA</b>	Estadual e/ou Municipal	Todo o território nacional	Todo o território nacional
<b>TAMANHO</b>	88.000 beneficiários	824.000 beneficiários	166.000 beneficiários

<b>MERCADO PREDOMINANTE</b>	Informação - Consumo, Crédito, Direitos e Deveres do consumidor e Mudança de Comportamento Financeiro (50%)	Orientação - Consumo, Crédito, Direitos e Deveres do consumidor e Mudança de Comportamento Financeiro (59%)	Orientação – Planejamento e Investimento (62%)
<b>ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO</b>	2,83	3,82	3,79

Fonte: Elaboração própria.

### III.3 Análise da Base de Recursos

A análise das bases de recursos dos segmentos exige que seja feita a recuperação do arcabouço teórico dos determinantes da especialização descritos na seção 1.4. Por isso, o objetivo da subseção 3.3.1 é discutir o processo de aprendizagem organizacional sob a ótica das capacitações ordinárias e dinâmicas, avaliar os atributos VRIN e qualificar a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, quando forem aplicáveis. Em seguida, na seção 3.3.2, objetiva-se caracterizar em detalhes as bases de recursos dos segmentos.

#### III.3.1 Os Determinantes da Especialização da Base de Recursos

O determinante fundamental da especialização da base de recursos é o processo de aprendizagem organizacional (*learning-by-doing*): é a capacidade de aprender fazendo, por meio da implantação de melhorias no produto a partir de informações fornecidas pelos consumidores.

Neste estudo, considerou-se que o *learning-by-doing* seria calculado considerando as avaliações de eficácia promovidas pelas instituições e que a discussão sobre o mesmo se daria sob a ótica das capacitações ordinárias e dinâmicas. Dessa maneira, as Tabela 27, Tabela 28 e Tabela 29 reúnem informações sobre as avaliações de eficácia para que em seguida seja exposta uma análise por segmentos.

**Tabela 27 - Existência de avaliação de eficácia por segmentos (2018)**

<b>Há avaliação?</b>	<b>IPU-Educação</b>	<b>IPR-Serviços</b>	<b>ITS-Serviços</b>	<b>Geral</b>
Não há avaliações ou mecanismos de medição.	21%	26%	35%	23%
Não há avaliações formais, contudo, há mecanismos de medição de resultados da iniciativa.	32%	24%	26%	30%
Há avaliações, contudo não são periódicas e sim utilizadas pontualmente.	13%	19%	6%	14%
Há avaliações periódicas para medir e qualificar o desenvolvimento e aprendizagem.	17%	20%	24%	18%

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 28 - Método de avaliação de eficácia por segmento (2018)**

<b>Método de avaliação</b>	<b>IPU-Educação</b>	<b>IPR-Serviços</b>	<b>ITS-Serviços</b>	<b>Geral</b>
Provas	21%	3%	0%	19%
Questionários	31%	46%	56%	55%
Atividades individuais com autoavaliação.	45%	38%	19%	53%
Outros.	4%	13%	25%	13%

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 29 - Momento de realização da avaliação de eficácia (2018)**

<b>Em que momento é realizada a avaliação?</b>	<b>IPU-Educação</b>	<b>IPR-Serviços</b>	<b>ITS-Serviços</b>	<b>Geral</b>
Apenas após o fim da iniciativa	75%	62%	50%	68%
Antes e depois da iniciativa	25%	38%	50%	32%

Fonte: Elaboração própria.

Uma avaliação geral indica que mais da metade das iniciativas não faz avaliações periódicas. Dentre as iniciativas que fazem avaliações, observa-se que os meios comuns de avaliação são questionários e atividades individuais com autoavaliação dos consumidores.

Por “questionário”, entende-se como o conjunto de perguntas objetivas ou discursivas com nível baixo de aprofundamento, sem a necessidade de conhecimentos em disciplinas relacionadas, como a matemática. As “atividades individuais com autoavaliação” são perguntas geralmente no formato de escala de pontuação, relacionadas a comportamentos, conhecimento e atitudes.

As “Provas” são o conjunto de perguntas objetivas ou discursivas que avaliam conhecimentos transversais à educação financeira, exigindo dessa forma a interdisciplinaridade. Os métodos “Outros” podem ser a realização de feiras, trabalhos de pesquisa em campo, acompanhamento individual sobre os hábitos financeiros e elaboração de trabalhos artísticos, tais como teatros e produções audiovisuais.

A Tabela 29 sugere que de forma geral as iniciativas fazem avaliações apenas no final do processo. A frequência é um fator que influencia na qualidade da avaliação porque captura a evolução dos participantes após a participação na iniciativa.

A seguir, é feita uma avaliação comparativa sobre o processo de aprendizagem organizacional considerando capacitações ordinárias e dinâmicas.

#### IPU-Educação:

As capacitações ordinárias nesse segmento dizem respeito a fazer certo as atividades rotineiras de uma escola e universidade, como a elaboração de planos de aulas e o acompanhamento pedagógico. As capacitações dinâmicas são pouco desenvolvidas porque são instituições limitadas ao que lhes é oferecido pelos governos federal, estadual e municipal: material didático e qualificação dos professores para multiplicarem o tema. Não recebem investimentos e não possuem capacidade de desenvolver tecnologias que atendam o público.

#### IPR-Serviços:

Mostra evidências de possuir capacitações ordinárias mais desenvolvidas comparativamente, visto que se preocupam mais em fazer avaliações periódicas no início e final das iniciativas, e ainda as fazem por meio de métodos objetivos como questionários. Sabem governar, administrar e operar processos relacionados ao sistema financeiro porque a maioria das empresas pertence a esse setor. Exemplos de empresas: corretoras e bancos comerciais. Conhecem com profundidade os produtos e aspectos do sistema financeiro, dando-lhes a responsabilidade de criar conteúdo especializado para os demais segmentos.

As capacitações dinâmicas são fundamentais nesse segmento por conta da concorrência. Precisam estar a frente no desenvolvimento de tecnologias que atendam as necessidades dos consumidores. Em muitos casos são empresas que oferecem diversos produtos financeiros e precisam oferecer também a educação financeira para capacitar os clientes a usufruírem de todos os serviços. Exemplos de capacitações dinâmicas são a capacidade de participar de vários mercados e a utilização de múltiplos canais virtuais.

### ITS-Serviços:

É o segmento com a maior taxa de instituições que se abstém de realizar avaliações; no entanto, entre aquelas que as fazem, é o segmento que melhor mensura a evolução do participante: 50% realizam avaliações de eficácia antes e depois. São empresas que dominam a administração de institutos beneficentes, cooperativas e associações, incluindo por exemplo as leis do terceiro setor.

São empresas que junto do IPR-Serviços atendem a quase 4 mercados segundo o índice de diversificação e por isso demonstram capacidade de entrar em mercados atraentes. Além disso, precisam estar atentas a oportunidades de captação de recursos financeiros, o que é mostrado pelas múltiplas estratégias de captação.

### III.3.2 Análise Comparativa dos Recursos

A análise comparativa considerará seis tipos de recursos: financeiros, humanos, tecnológicos, estruturais, institucionais e reputacionais. A Tabela 30 concatena as fontes de recursos financeiros. Cabe lembrar que a pesquisa a qual deu base a esse estudo não indagava o montante total investido, apenas a fonte/origem. Em seguida, segue a descrição das bases de recursos para os diferentes segmentos.

**Tabela 30 - Fonte de recursos financeiros por segmento (2018)**

Fonte dos Recursos Financeiros	IPU-Educação	IPR-Serviços	ITS-Serviços
Recursos próprios	7%	49%	47%
Recursos privados	3%	49%	32%
Recursos públicos	71%	1%	6%
Recursos mistos (público + privado)	6%	1%	9%
Recursos de organizações internacionais	0%	0%	6%
Não Sabe	12%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 31 - Composição da base de recursos dos segmentos**

Recurso	IPU-Educação	IPR-Serviços	ITS-Serviços	Média
Recursos Tecnológicos	39%	45%	45%	43%
Recursos Institucionais	14%	2%	2%	6%
Recursos Estruturais	34%	30%	32%	32%
Recursos Reputacionais	13%	23%	21%	19%

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 32 - Cargo dos respondentes**

<b>Cargo</b>	<b>IPU-Educação</b>		<b>IPR-Serviços</b>		<b>ITS-Serviços</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Presidente / CEO / Fundador / Proprietário / Diretor	102	47%	35	47%	11	32%
Gerente / Coordenador / Supervisor / Superintendente / Assessor / Outros	80	37%	31	42%	21	62%
Analista/Professor	34	16%	8	11%	2	6%

Fonte: Elaboração própria.

### IPU-Educação

O segmento absorve maior parte de recursos financeiros do setor público com contribuições de pessoas ou instituições parceiras que compõem apenas 13% (recursos próprios e recursos mistos). Para esse segmento, existe certa dependência de recursos públicos o que representa restrição ao crescimento das iniciativas. Vale lembrar da rigidez do orçamento nas escolas e universidades públicas pois possuem montante e destinos fixos, o que cria poucos espaços para investimentos extras.

Aqui vale recuperar a variável “Composição do corpo técnico” mencionada nas seções 2.3.1 e 3.2.1 pois indica o montante do gasto dispendido com recursos humanos. Em IPU-Educação, apenas 29% das instituições trabalham com remuneração, as demais precisam contar com voluntários.

Em relação aos recursos humanos, os principais promotores são professores. As iniciativas estão sujeitas ao conhecimento e as possibilidades que estes oferecem dentro da sala de aula. O desenvolvimento de competências do professor é fundamental: didática, método de avaliação, clareza e consistência do conteúdo. São os professores de matemática e língua portuguesa que lecionam o tema na maioria das escolas. Dentre os que indicaram ter feito curso de capacitação (57), apenas 35 já o fizeram na forma gratuita e na modalidade de curso livre. 74% das iniciativas possuem de 1 a 2 responsáveis, enquanto 23% possuem de 3 a 5.

É o segmento que utiliza com menos intensidade recursos tecnológicos, provavelmente em razão de a maioria das iniciativas serem presenciais e não possuírem canais de armazenagem do material online. Em contrapartida, recursos institucionais compõem cerca de 14% da base, o que é significativo quando comparado aos demais segmentos.

Os recursos estruturais compõem 34% da base de recursos, valor 2 p.p. superior à média da indústria. Vale lembrar que esse indicador captura o nível de diversificação (0,87) e o cargo



ocupado pelo respondente. Nesse segmento, 47% dos respondentes são diretores, seguidos de coordenadores pedagógicos (37%) e professor (16%). Por fim, os recursos reputacionais são baixíssimos nesse segmento por conta do número reduzido de beneficiários atendido e do foco no mercado local, na maioria dos casos restrito ao contexto da própria escola.

#### IPR-Serviços e ITS-Serviços

São segmentos com maiores semelhanças entre si. Ambos combinam a utilização de recursos próprios e privados. Enquanto que em IPR-Serviços os recursos humanos possuem conhecimentos técnicos sobre sistema financeiro e são altamente especializados, em ITS-Serviços são profissionais generalistas, de múltiplas formações e nível de escolaridade, o que fica claro na Tabela 32 por ter 62% dos respondentes na posição de gerência e afins.

Tratam-se de instituições que utilizam múltiplos tipos de tecnologia: processam mais rápido informações sobre o mercado, usam mais os canais digitais, disponibilizam na internet o material didático e, ainda, usam mais computadores e equipamentos de vídeos em suas iniciativas presenciais. Os recursos tecnológicos compõem 45% das bases de recursos.

Naturalmente, são empresas que agem por conta própria de forma independente das ações do governo (recursos institucionais compõem apenas 2% das bases). Os recursos institucionais apontam para alto nível de diversificação (em média, cada instituição desses segmentos atende 4 mercados) e grau de hierarquia elevado, com destaque para IPR-Serviços (Tabela 32). Por fim, os recursos reputacionais são o grande diferencial desses segmentos pois alcançam número de beneficiários elevado e adotam múltiplos canais de divulgação, o que faz com que esse recurso componha 23% e 21% das bases para IPR-Serviços e ITS-Serviços, respectivamente.

### **III.4 Avaliação de Desempenho (benefícios para o público-alvo)**

Lembrando que para os propósitos deste estudo, o desempenho é definido como o nível de sucesso percebido pelas instituições no atendimento das necessidades dos participantes, ou seja, nos benefícios gerados para o público-alvo. Os benefícios foram indicados na Tabela 18 e dividem-se em diretos (concretos e de curto-prazo) e indiretos (abstratos e de longo-prazo).

A Tabela 33 mostra que as instituições se percebem como mais eficientes na geração de benefícios indiretos (por exemplo: colaboração para o exercício da cidadania, oferecimento de

conceitos e ferramentas para a tomada de decisão autônoma, desenvolvimento da cultura da prevenção).

**Tabela 33 - Modalidades de benefícios para o consumidor por segmento (2018)**

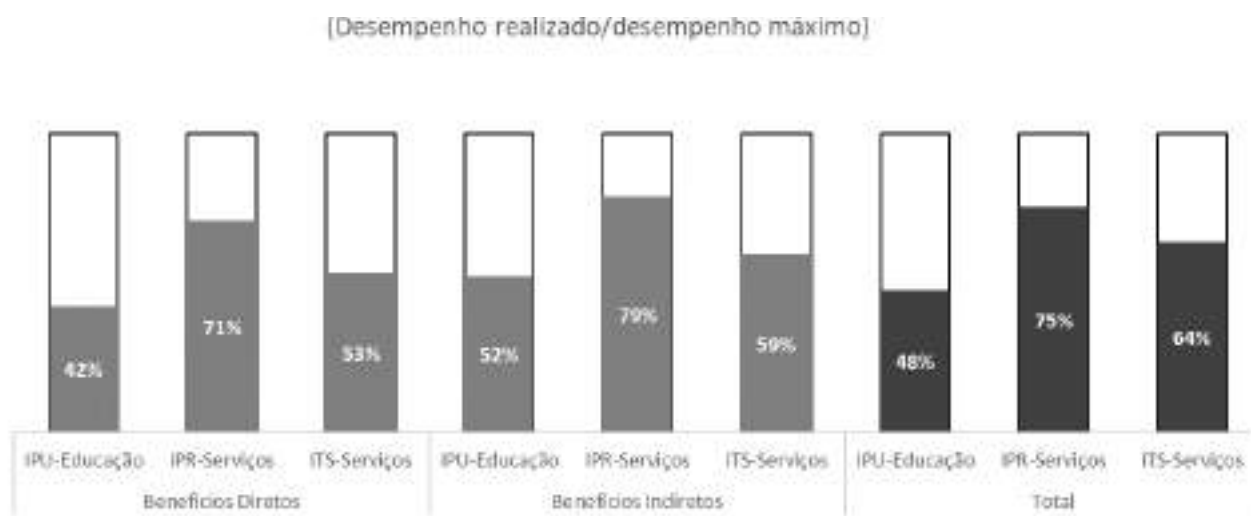
<b>Benefícios para o consumidor</b>	<b>IPU-Educação</b>	<b>IPR-Serviços</b>	<b>ITS-Serviços</b>	<b>Geral</b>
Diretos	39%	42%	42%	40%
Indiretos	61%	58%	58%	60%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

IPU-Educação é o segmento que percebe melhores resultados na modalidade de benefícios indiretos, provavelmente porque suas iniciativas são focadas em desenvolver esses benefícios uma vez que seu público é formado por adolescentes do Ensino Fundamental 2, com pouco ou nenhum acesso a serviços financeiros e de baixa renda. Esse público requer noções básicas de educação financeira que o prepare para lidar com o tema na vida adulta.

IPR-Serviços e ITS-Serviços demonstram maior preocupação com benefícios diretos, aqueles que suportem a tomada de decisão dos beneficiários imediatamente no curto prazo. Possuem esse enfoque por conta do perfil do público-alvo: jovens e adultos, com acesso a serviços financeiros e detentores de renda.

Para fechar a avaliação de desempenho, o Gráfico 1 mostra o “Índice de Desempenho”, definido como desempenho percebido relativamente ao potencial. Dele, é possível concluir que o segmento IPR-Serviços alcança melhores resultados, pois o desempenho alcançou o nível de 75% do desempenho máximo e essa liderança se mantém quando se avalia os benefícios indiretos e diretos com 79% e 71%, respectivamente.

**Gráfico 1 - Índice de desempenho por modalidade e segmentos (2018)**

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez expostas as diferenças no índice de desempenho dos segmentos, é importante apresentar de forma sintética as informações sobre a especialização da base de recursos, as estratégias e os tipos de ambiente (quadro analítico), o que será feito a seguir.

## CONCLUSÃO

Nesta seção de conclusão, serão avaliados os pontos fortes e fracos dos segmentos a partir dos determinantes de desempenho apontados na seção 1.4. A avaliação resgatará as perguntas levantadas: quais grupos de firmas têm o melhor e o pior desempenho? O que os diferenciam em termos de especialização da base de recursos, capacitações, estratégias e ambiente? Quais as estratégias de sucesso? Quais as boas práticas organizacionais que levam a aprendizados relevantes? Qual o impacto do ambiente sobre o desempenho?

Em primeiro lugar, é válido lembrar que o segmento com maior índice de desempenho (ID) percebido é IPR-Serviços (75%), seguido de ITS-Serviços (64%) e IPU-Educação (48%) (seção 3.4). O que pode lançar luzes sobre essas diferenças de ID é uma avaliação comparativa das capacitações ordinárias e dinâmicas, do *learning-by-doing*, dos recursos mobilizados, das estratégias adotadas e dos tipos de ambientes nos quais as instituições estão inseridas, que é o que será feito a seguir.

Em relação ao desenvolvimento de capacitações ordinárias, os segmentos diferenciam-se em função de terem conhecimentos técnicos sobre negócios distintos, como escola, banco comercial e instituto. IPU-Educação tem expertise nos processos rotineiros de uma unidade

escolar como a formulação de conteúdos, acompanhamento pedagógico voltado para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos.

IPR-Serviços domina processos de instituições que participam do sistema financeiro, então tem expertise na regulação do sistema e no controle de fluxos de dinheiro e produtos financeiros. ITS-Serviços tem expertise mais ampla pois reúnem instituições de diferentes focos de serviços tais como aquelas voltadas para a formação profissional de jovens e ofertantes de crédito a empreendedores. Nesse último caso, é comum que as instituições desse segmento sejam especialistas em sustentabilidade financeira, boas práticas de publicidade e propaganda, etc.

As capacitações dinâmicas também são desenvolvidas distintamente. IPU-Educação possui poucos espaços para formular estratégias pois seus recursos são limitados e definidos pelos governos federal, estadual ou municipal, além de que possui baixo nível de conhecimento em tecnologia para desenvolver produtos utilizando esse recurso. O que se destaca é a capacidade de o segmento recombina o conhecimento do corpo de professores e alunos. Os esforços são no sentido de engajar as autoridades para que viabilizem recursos e incentivos, em muitos casos conseguem capacitação técnica para os professores e material didático.

IPR-Serviços é o segmento com maior desenvolvimento de capacitações dinâmicas: possuem conhecimento especializado em finanças e áreas correlatas e lideram o desenvolvimento de tecnologias, o que lhe permite explorar múltiplos canais de distribuição e produzir bens e serviços intensivos nesse tipo de conhecimento. Já ITS-Serviços aprenderam a formular parcerias estratégicas que viabilizem a captação de recursos financeiros e humanos.

Em relação ao *learning-by-doing*, IPU-Educação é o segmento com a segunda maior taxa de abstenção de avaliação periódica (53%) e, mesmo entre aquelas que fazem algum tipo de avaliação, o fazem em sua maioria apenas no final do processo. Por isso, a avaliação geral do *learning-by-doing* é baixa.

IPR-Serviços é o que mais se preocupa em realizar avaliações periódicas consistentes através de questionários ou atividades individuais com autoavaliação, além de acompanhar sistematicamente a evolução do público. A avaliação geral do *learning-by-doing* é alta.

ITS-Serviços, é o segmento com melhor acompanhamento do público: 50% das instituições que fazem avaliações periódicas, o fazem antes e depois. A avaliação geral do *learning-by-doing* é médio.

Em relação à base de recursos, pode-se dizer que IPU-Educação é mais heterogêneo com maior participação dos recursos tecnológicos, estruturais e, sobretudo, dos recursos humanos. Os recursos têm mobilidade alta porque realizam atividades em conjunto com outras

escolas por meio de programas organizados pela ENEF. Os recursos humanos são os responsáveis por produzir conteúdos, planejar e organizar as atividades e, por isso, são valiosos.

Nos segmentos IPR-Serviços e ITS-Serviços, a base de recursos também é heterogênea com maior participação dos recursos tecnológicos em IPR-Serviços. Neste segmento, as iniciativas dependem mais da intensidade tecnológica empregada nos produtos e menos do conhecimento humano, o que, por um lado, pode contribuir na coleta de dados do comportamento dos consumidores. Por outro, a tecnologia não substitui o ensino pessoal proporcionado por professores e pedagogos. Nesse sentido, esse segmento pode ser estratégico para difundir a educação financeira, mas não para aprofundar o nível de conhecimento, habilidades e atitudes financeiras da população.

ITS-Serviço encarrega-se desse aprofundamento porque são instituições que trabalham presencialmente e *in loco*, observando e avaliando os resultados alcançados. Uma proposta que decorre deste trabalho é a possibilidade de parcerias entre iniciativas virtuais (nacionais e de baixo caráter formativo) e presenciais (locais, com profundidade alta na formação).

Da discussão colocada sobre os pontos fortes e fracos, o que resta as instituições a fazer com vistas a aumentar o desempenho percebido? Em primeiro lugar, deve-se aprofundar os pontos fortes para aproveitar as vantagens competitivas e atenuar os pontos fracos. Por exemplo, é importante que IPU-Educação aproveite os recursos humanos – intensivos em conhecimentos pedagógicos - para aprimorar o processo educacional do tema, criando conteúdo e métodos de avaliação de impacto mais eficazes. Em segundo lugar, a atuação em conjunto pode se revelar benéfica tanto para as instituições quanto para os mercados em função do compartilhamento de aprendizagens.

À título de fechamento, este trabalho de longe se propôs a esgotar os critérios de avaliação do desempenho organizacional na indústria de Educação Financeira no Brasil. O objetivo inicial foi o de oferecer pistas relacionadas aos recursos mobilizados, as estratégias de sucesso e o impacto do ambiente sobre o desempenho (competitivo e regulatório). Os próximos caminhos de investigação sugeridos são a busca por informações mais específicas sobre os recursos mobilizados e a descrição mais aprofundada de estratégias a partir de entrevistas com os gestores das maiores instituições.

A Tabela 34 reúne as principais conclusões deste trabalho.

Tabela 34 – Síntese das semelhanças e diferenças das instituições por segmento (2018)

SEGMENTO	AMBIENTE	ESTRATEGIAS	CAPACITAÇÕES	RECURSOS	DESEMPENHO
<b>IPU-Educação</b>	Cooperação/ coexistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversalidade</li> <li>• Descentralização;</li> <li>• Maior exploração dos recursos humanos;</li> <li>• Especialização elevada do produto</li> <li>• Parcerias com o governo federal, estadual e/ou municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações ordinárias: fazer certo atividades pedagógicas;</li> <li>• Capacitações dinâmicas: 1) capacidade de dimensionar investimentos e desenvolver tecnologias são baixas ou nulas; 2) capacidade para recombinao conhecimento dos professores e alunos é alta.</li> <li>• <i>Learning-by-doing</i>: baixo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rec. Humanos: professores, coordenadores pedagógicos e diretores;</li> <li>• Rec. Tecnológicos (39%)</li> <li>• Rec. Institucionais (14%)</li> <li>• Rec. Estruturais (34%)</li> <li>• Rec. Reputacionais (13%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ID Geral: 48%</li> <li>• ID-benefícios diretos: 42%</li> <li>• ID-benefícios indiretos: 52%</li> </ul>
<b>IPR-Serviços</b>	Coopetição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em tecnologia para diversificação dos produtos e canais de distribuição;</li> <li>• Parceria com instituições públicas;</li> <li>• Especialização baixa do produto;</li> <li>• Forte posicionamento nos canais digitais;</li> <li>• Uso de canais presenciais para divulgação da marca e criação de parcerias;</li> <li>• Foco em qualidade do produto;</li> <li>• Liderança tecnológica;</li> <li>• Relacionamento com consumidores para fidelização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações ordinárias: 1) maior preocupação em avaliação dos resultados corretamente; 2) Sabem governar, administrar e operar processos relacionados ao sistema financeiro;</li> <li>• Capacitações dinâmicas: 2) conhecimento técnico em finanças; 3) liderança no desenvolvimento de tecnologias; 3) uso eficaz de múltiplos canais virtuais.</li> <li>• <i>Learning-by-doing</i>: alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rec.Humanos: profissionais técnicos/especialistas;</li> <li>• Rec. Tecnológicos (45%)</li> <li>• Rec. Institucionais (2%)</li> <li>• Rec. Estruturais (30%)</li> <li>• Rec. Reputacionais (23%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ID Geral: 75%</li> <li>• ID-benefícios diretos: 71%</li> <li>• ID-benefícios indiretos: 79%</li> </ul>
<b>ITS-Serviços</b>	Coopetição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com o setor privado para captação de recursos;</li> <li>• Contribuição de associados;</li> <li>• Prática de negócios inclusivos;</li> <li>• Captação de doações;</li> <li>• Especialização do público-alvo em termos de vulnerabilidade social;</li> <li>• Foco no custo baixo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações ordinárias concentradas em poucas instituições e relacionadas à administração de institutos beneficentes, cooperativas e associações,</li> <li>• Capacitações dinâmicas: 1) capacidade de entrar em mercados atraentes, 2) adoção de múltiplas estratégias de captação de recursos financeiros.</li> <li>• <i>Learning-by-doing</i>: médio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rec. Humanos: profissionais generalistas;</li> <li>• Rec. Tecnológicos (45%)</li> <li>• Rec. Institucionais (2%)</li> <li>• Rec. Estruturais (32%)</li> <li>• Rec. Reputacionais (21%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ID Geral: 64%</li> <li>• ID-benefícios diretos: 53%</li> <li>• ID-benefícios indiretos: 59%</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa, N. H. (2017). Taxa Real de Juro: Evolução e Perspectivas.
- Barney, J. (Vol 17. No 1. de 1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, pp. 99-100.
- CAMARINHA-MATOS, L. M., AFSARMANESCH, H., GARITA, C., & LIMA, C. (1998). Towards an architecture for virtual enterprises. *Journal of Intelligent Manufacturing*.
- CDE. Consultoria. (2018). *Mapeamento de Iniciativas de Educação Financeira*.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (v.21 de 2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, pp. 1105-1121.
- FEIJÓ, A. C., & VALENTE, E. (2004). A Firma na Teoria Econômica e Como Unidade de Investigação Estatística. *Revista de Economia Contemporânea*, 351-376.
- FIANI, R. (2015). *Economia de Empresa*. São Paulo: Saraiva.
- KELNIAR, V. C., LOPES, J. L., & PONTILI, R. M. (2013). A TEORIA DO CAPITAL HUMANO: REVISITANDO CONCEITOS . *VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica*, (p. 12).
- KLAPPER, L., LUSARDI, A., & OUDHEUSDEN, P. V. (2014). Financial Literacy Around The World: Insights From The Standard & Poor's Services Global Financial Literacy Survey., (p. 28).
- KUPFER, D., & HASENCLEVER, L. (2013). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- LUSARDI, A., & MITCHELL, O. (2 de Abril de 2013). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Netspar*, pp. 1-63.
- MEROFA, A., & BUENO, C. F. (21 a 23 de Junho de 2009). Coopetição: Uma Análise Teórica. *IV Encontro de Estudos em Estratégia*, p. 16.
- OECD. (2017). *PISA 2015 Results Volume IV*.
- OECD. (Agosto de 2018). *OECD*. Fonte: OECD.org: <http://www.oecd.org/>
- PENROSE, E. (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas: Editora da Unicamp.
- Raù, F. (25 de January de 2016). The Organizational Factor and The Growth of Firms. *Cambridge Journal of Economics*, pp. 749-774.
- (2014). *Relatório Estatístico ENEF*.
- Serrano, J. A., & Maybuk, S. L. (2009). Análise do Crescimento da Firma vinculado à Capacitação, Aprendizagem e Conhecimento. Estudo de Caso da Empresa Cristófoli Equipamentos de Biossegurança. . *Núcleo de Pesquisa Multidisciplinar*. .

Site ENEF. (Agosto de 2018). *Site ENEF*. Fonte: [www.vidaedinheiro.gov.br](http://www.vidaedinheiro.gov.br)

SOARES, L. N. (Maio de 2016). Introdução ao Estudo da Educação Financeira para Jovens. p. 34.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. . *Industrial and Corporate Change*, pp. 537-556.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, pp. 509-533.

TEECE, J. D., PISANO, G., & SHUEN, A. (Aug de 1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, pp. 509-533.

Venkatram, N., & Henderson, J. (1998). Real strategie for virtual organizing . *Sloan Management Review* , 33-48.

Wernerfelt, B. (Apr - Jun de 1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.



## ANEXOS

Tabela da “Seção Introdução”:

**Tabela 35 - Perguntas da entrevista com os responsáveis pelas iniciativas em educação financeira**

<b>PERGUNTA</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>
Quais os recursos internos e externos utilizados pela sua instituição para desenvolver as ações de educação financeira?	Identificar e distinguir a procedência interna ou externa dos recursos empregados
Na cadeia de ideação a entrega, como os recursos organizacionais, humanos, técnicos são organizados e coordenados?	Entender o papel dos recursos organizacionais, humanos e técnicos na cadeia de produção
Quais fatores dificultam direta e indiretamente as ações e resultados esperados?	Identificar os fatores limitantes ao planejamento e execução das ações já em curso
Quais os entraves dificultam a expansão das ações em educação financeira?	Identificar os fatores limitantes, estruturais ou não, ao surgimento de novas ações
Qual o papel das inovações tecnológicas e organizacionais para a expansão da educação financeira oferecida pela sua instituição?	Reconhecer em que medida as iniciativas dependem das inovações tecnológicas para crescer
Como se articulam os recursos, as ações e os objetivos estratégicos?	Compreender o uso de recursos nas ações de educação financeira dentro do âmbito estratégico da instituição; Entender se as ações em educação financeira são estrategicamente relevantes e valorizadas como tal;

Fonte: Elaboração própria.

Tabelas da “Seção II.3.2”:

**Tabela 36 - Evolução da demanda entre 2013 e 2018 (variáveis selecionadas) – Parte 1**

<b>1) Abrangência</b>	<b>2013</b>	<b>2018</b>
Não sabe	4%	6%
Municipal	24%	33%
Estadual	10%	16%
Regional	12%	14%
Todo território brasileiro	50%	32%
IM	0	0
<b>2) Localização</b>		
Nordeste	3%	8%
Sudeste	55%	18%
Sul	32%	33%
Centro-Oeste	16%	7%
Norte	3%	34%
IM	1,09	0
<b>3) Nº de beneficiários</b>		
Até 500	44%	66%
501 a 1.000	6%	11%
1.001 a 5.000	10%	11%
5.001 a 10.000	6%	4%
10.001 ou mais	20%	8%
Não sabe	12%	0%
IM	0	0
<b>4) Renda</b>		
Até 1 salário mínimo	7%	12%
1 a 3 salários mínimos	19%	23%
3 a 5 salários mínimos	12%	6%
Acima de 5 salários mínimos	6%	5%
Todos\Sem distinção de renda	62%	40%
Não Sei	12%	15%
IM	1,18	1,01
<b>5) Nível de acesso a serviços financeiros</b>		
Sem acesso a serviços financeiros (sem conta corrente)	13%	17%
Com acesso básico a serviços financeiros (possui conta corrente apenas)	24%	14%
Com acesso intermediário a serviços financeiros (possui conta corrente e cartão)	14%	13%
Com grande acesso a serviços financeiros (possui conta corrente, cartão e algum outro serviço, como seguros, investimentos, previdência)	12%	11%
Todos\Sem distinção de acesso	51%	38%
Não sei	11%	15%
IM	1,25	1,08

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 37 - Evolução da demanda entre 2013 e 2018 (variáveis selecionadas) - Parte 2

<b>6) Idade</b>	2013	2018
Crianças (até 11)	12%	18%
Adolescentes (12 a 18)	24%	38%
Jovens (19 a 29)	45%	33%
Adultos (30 a 59)	42%	30%
3ª idade (60 em diante)	23%	15%
Todos \ Sem distinção de idade	36%	21%
IM	1,82	1,54
<b>7) Escolaridade</b>		
Todos/Sem distinção de nível educacional	43%	34%
Analfabetos	4%	2%
Fundamental (até 5º ano)	20%	18%
Fundamental 2 (6º a 9º ano)	28%	33%
Médio	39%	35%
Superior	34%	13%
Pós-graduação	19%	9%
Não sabe	2%	0%
IM	1,89	1,45
<b>8) Tipo de público atingido</b>		
Apenas instituições	1%	8%
Apenas público em geral	60%	45%
Misto	39%	38%

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 38 - Perfil de empresas que demandam educação financeira (2018)**

<b>Perfil de empresas que demandam educação financeira</b>		
<b>1) Porte</b>	2013	2018
Microempreendedores (até 2 empregados)	22%	6%
Microempresas (Até 9 empregados)	20%	4%
Empresas de pequeno porte (De 10 a 49 empregados)	17%	5%
Empresas de médio porte (De 50 a 99 empregados)	9%	4%
Empresas de grande porte (100 ou mais empregados)	4%	3%
Todas \ sem distinção de tamanho	71%	45%
IM	1,43	0
<b>2) Ramo de atuação</b>		
Educação - Escola / Faculdade / Universidade	-	48%
Comércio	-	9%
Indústria	-	7%
Prestação de serviços	-	13%
Agropecuária e agricultura familiar	-	6%
Todos \ sem distinção de setor	-	68%
Outros	-	8%
IM	-	1,58

Fonte: Elaboração própria.

Tabelas da “Seção III.2 – Subseção III.2.1”:

**Tabela 39 – Tabela comparativa em termos de variáveis selecionadas (2018)**

	IPU-Educação	IPR-Serviços	ITS-Serviços
<b>1) Canal de distribuição</b>			
Apenas presencial	79%	33%	55%
Apenas virtual	3%	19%	12%
Ambos	11%	44%	33%
Nenhum	7%	3%	0%
<b>2) Corpo técnico</b>			
Voluntários	22%	19%	35%
Não voluntários	29%	51%	29%
Misto	32%	19%	26%
Não responderam	17%	11%	9%
<b>3) Forma de pagamento</b>			
Gratuita sem finalidade comercial	99%	61%	85%
Gratuita com finalidade de venda de produtos e serviços	1%	20%	3%
Paga	0%	14%	6%
Gratuita com divulgação de patrocinadores	0%	5%	6%
<b>4) Foco da iniciativa ou organização</b>			
Principalmente outras áreas + Educação			
Financeira	70%	49%	59%
Principalmente Educação Financeira + outras áreas	17%	31%	24%
Apenas Educação Financeira	13%	20%	18%

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 40 - Canais de distribuição desagregados por segmento (2018)**

<b>Canais de distribuição desagregados por segmento (2018)</b>			
	<b>IPU-Educação</b>	<b>IPR-Serviços</b>	<b>ITS-Serviços</b>
<b>Canais presenciais</b>			
Aulas expositivas	77,8%	38%	55%
Seminário	46,3%	82%	83%
Cursos de curta duração	9,3%	42%	52%
Concursos e prêmios	10,2%	2%	3%
<b>Canais virtuais</b>			
Por meio de site	8,3%	76%	93%
Por meio de blog	2,8%	26%	20%
Por meio de video blog (Youtube)	1,9%	39%	27%
Webserie	0,0%	17%	7%
Redes sociais (Facebook, Twitter, etc.)	6,9%	48%	67%
Por meio de mensagens e contatos telefônicos	3,2%	20%	13%
Aplicativos	3,2%	20%	0%
Softwares	1,4%	15%	7%
Games	1,4%	9%	7%
<b>IM</b>	<b>1,72</b>	<b>4,33</b>	<b>4,33</b>

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 41 - As maiores instituições do segmento IPU-Educação em tamanho de mercado**

<b>Posição</b>	<b>Instituição</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Tamanho do mercado alcançado nos últimos 12 meses (aprox. fev-17 a fev-18)</b>
<b>1º</b>	Secretaria Municipal de Educação - RJ	Educopédia	50.001 a 500.000
<b>2º</b>	Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo - RS	PROJETO EDUCAÇÃO FISCAL E FINANCEIRA - CONHECIMENTO E CIDADANIA	10.001 a 20.000
<b>2º</b>	UFPB	Projeto Sala de Ações	10.001 a 20.000
<b>3º</b>	UFPB	Educação Financeira para Toda a Vida	5.001 a 10.000
<b>4º</b>	Col. Estadual Prof. José Nézio Ramos	Col. Est. Prof. José Nézio Ramos	1.001 a 5.000
<b>4º</b>	ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE CASTELO BRANCO	ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE CASTELO BRANCO	1.001 a 5.000
<b>4º</b>	Associação de Apoio Escola Estadual Marechal Rondon	Iniciativa Escola Estadual Marechal Rondon	1.001 a 5.000
<b>4º</b>	Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte	Projeto Educação Financeira	1.001 a 5.000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 42 - As maiores instituições do segmento IPR-Serviços em tamanho de mercado

Posição	Instituição	Iniciativa	Tamanho do mercado alcançado nos últimos 12 meses (aprox. fev-17 a fev-18)
1º	Me Poupe!	Me Poupe!	500.001 ou mais
1º	Sebrae Nacional	Portal Sebrae	500.001 ou mais
1º	O Primo Rico	O Primo Rico	500.001 ou mais
1º	Clube do Valor	Clube do Valor	500.001 ou mais
1º	Minhas Economias	Minhas Economias	500.001 ou mais
1º	Escola Nacional de Seguros	Site "Tudo sobre Seguros" na Internet	500.001 ou mais
1º	ITAÚ UNIBANCO	Programa de educação financeira	500.001 ou mais
1º	Fachesf	Realize Fachesf - Fan Page (Facebook)	500.001 ou mais
1º	Finanças Femininas	Finanças Femininas	500.001 ou mais
2º	Banco Bradesco S/A	Portal de Educação Financeira	50.001 a 500.000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 43 - As maiores instituições do segmento ITS-Serviços em tamanho de mercado

Posição	Instituição	Iniciativa	Tamanho do mercado alcançado nos últimos 12 meses (aprox. fev-17 a fev-18)
1º	Abecs	Novas Video Aulas da Abecs	500.001 ou mais
1º	Corecon-ES	Educação Financeira no Corecon-ES	500.001 ou mais
2º	ABAC – Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios	-	50.001 a 500.000
3º	Aliança Empreendedora	Aliança Empreendedora	10.001 a 20.000
4º	Plan International Brasil	Projeto Geração: Educação Social e Educação Financeira Fortalecendo Projetos de Vida	5.001 a 10.000
4º	Fundo de Pensão Multiinstituído por Associações do Ministério Público e da Justiça	PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA E PREVIDENCIÁRIA DA JUSPREV	5.001 a 10.000
4º	Mútua Caixa de Assistência dos Creas	Construindo um futuro melhor	5.001 a 10.000
4º	PoupaBrasil Associação para o Desenv. Captação compartilhada	Investir como forma de educação familiar	5.001 a 10.000

Fonte: Elaboração própria

Tabelas da “Seção III.2 – Subseção III.2.2”:

**Tabela 44 – Perfil da demanda por faixa de renda e segmento (2018)**

2018	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS	
	#	%	#	%	#	%
Até 1 salário mínimo	48	22%	0	0%	2	6%
1 a 3 salários mínimos	77	36%	14	19%	6	18%
3 a 5 salários mínimos	5	2%	6	8%	6	18%
Acima de 5 salários mínimos	1	0%	11	15%	2	6%
Todos\Sem distinção de renda	41	19%	45	61%	17	50%
Não Sei	38	18%	4	5%	6	18%
IM		0		1,08		1,15
<b>Base</b>	<b>216</b>		<b>74</b>		<b>34</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 45 - Perfil da demanda por nível de acesso a serviços financeiros e segmento (2018)**

2018	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS	
	#	%	#	%	#	%
Sem acesso a serviços financeiros (sem conta corrente)	65	30%	4	5%	3	9%
Com acesso básico a serviços financeiros (possui conta corrente apenas)	36	17%	6	8%	5	15%
Com acesso intermediário a serviços financeiros (possui conta corrente e cartão)	22	10%	11	15%	9	26%
Com grande acesso a serviços financeiros (possui conta corrente, cartão e algum outro serviço, como seguros, investimentos, previdência)	9	4%	19	26%	8	24%
Todos\Sem distinção de acesso	46	21%	40	54%	13	38%
Não sei	48	22%	4	5%	4	12%
IM		1,05		1,14		1,24
<b>Base</b>	<b>216</b>		<b>74</b>		<b>34</b>	

Fonte: Elaboração própria



**Tabela 46 - Perfil da demanda por faixa de idade e segmento (2018)**

	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS	
	#	%	#	%	#	%
<b>2018</b>						
Crianças (até 11)	63	29%	12	16%	3	9%
Adolescentes (12 a 18)	127	59%	13	18%	8	24%
Jovens (19 a 29)	52	24%	29	39%	16	47%
Adultos (30 a 59)	37	17%	30	41%	21	62%
3ª idade (60 em diante)	6	3%	16	22%	12	35%
Todos \ Sem distinção de idade	31	14%	26	35%	12	35%
IM		1,46		1,70		2,12
<b>Base</b>	<b>216</b>		<b>74</b>		<b>34</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 47 - Perfil da demanda por nível de escolaridade e segmento (2018)**

	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS	
	#	%	#	%	#	%
<b>2018</b>						
Todos\Sem distinção de nível educacional	28	13%	37	50%	19	56%
Analfabeto funcionais (lê e assina o próprio nome)	4	2%	2	3%	2	6%
Fundamental (até 5º ano)	61	28%	13	18%	3	9%
Fundamental 2 (6º a 9º ano)	129	60%	15	20%	6	18%
Médio	100	46%	21	28%	10	29%
Superior	8	4%	22	30%	6	18%
Pós-graduação	5	2%	18	24%	5	15%
Não sei	0	0%	1	1%	3	9%
IM		1,55		1,74		1,59
<b>Base</b>	<b>216</b>		<b>74</b>		<b>34</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 48 - Perfil da demanda por porte e segmento (2018)**

	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS	
	#	%	#	%	#	%
<b>2018</b>						
Microempreendedores (até 2 empregados)	3	1%	9	12%	2	6%
Microempresas (Até 9 empregados)	4	2%	7	9%	1	3%
Empresas de pequeno porte (De 10 a 49 empregados)	7	3%	9	12%	1	3%
Empresas de médio porte (De 50 a 99 empregados)	2	1%	9	12%	1	3%
Empresas de grande porte (100 ou mais empregados)	0	0%	7	9%	0	0%
Todas \ sem distinção de tamanho	15	7%	34	46%	20	59%
Não responderam	185	86%	0	0%	0	0%
IM		0		1,74		1,59
<b>Base</b>	<b>216</b>		<b>74</b>		<b>34</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 49 - Perfil da demanda por localização e segmento (2018)**

	IPU-EDUCAÇÃO		IPR-SERVIÇOS		ITS-SERVIÇOS	
	#	%	#	%	#	%
<b>2018</b>						
Nordeste	5	2%	5	7%	1	3%
Sudeste	8	4%	13	18%	4	12%
Sul	49	23%	7	9%	5	15%
Centro-oeste	4	2%	6	8%	4	12%
Norte	99	46%	5	7%	2	6%
Não responderam	51	24%	38	51%	18	53%
IM		0		0		0
<b>Base</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 50 - Tamanho estimado do mercado alcançado nos últimos 12 meses por segmento (2018)**

<b>IPU-Educação</b>	88.163 beneficiários
<b>IPR-Serviços</b>	824.044 beneficiários
<b>ITS-Serviços</b>	166.519 beneficiários

Fonte: Elaboração própria

Tabela da “Seção II.2”:

**Tabela 51 - Perguntas para produção de pontuações do nível de educação financeira para adultos segundo OCDE**

Text <sup>1</sup>	Possible responses	Purpose	Notes
Five brothers are going to be given a gift of \$1,000 in total to share between them. Now imagine that the <brothers> have to wait for one year to get their share of the \$1,000 and inflation stays at <X> percent. In one year's time will they be able to buy.	Multiple choice [correct response depends on inflation used]	To test ability to understand how inflation impacts on purchasing power	This question has been slightly revised since 2010 to reflect the varying levels of inflation in different countries. Correct responses depend on the level of inflation
You lend \$25 to a friend one evening and he gives you \$25 back the next day. How much interest has he paid on this loan?	Open response [correct response 'none'/'zero'/'0']	To test understanding of interest without difficult arithmetic	It is intended that this question can be asked even when interest is forbidden, since it only discusses a situation where interest was <i>not</i> paid
Suppose you put \$100 into a <no fee, tax free> savings account with a guaranteed interest rate of 2% per year. You don't make any further payments into this account and you don't withdraw any money. How much would be in the account at the end of the first year, once the interest payment is made?	Open response [correct response \$102]	To test ability to calculate simple interest on savings	This question provides some indication of the respondents' ability to handle percentages, and understanding of savings growth.
Text <sup>1</sup>	Possible responses	Purpose	Notes
....and how much would be in the account at the end of five years [add if necessary: remembering there are no fees or tax deductions]? Would it be...more than \$110, exactly \$110 or less than \$110?	Multiple choice [Correct response More than \$110, but only taken into account if previous question is correct]	To test whether respondent is aware of the additional benefit of compounding	This question builds on the previous one. It avoids the need to undertake additional calculation, and only requires that the respondent recognises that compounding means they will get more than 5 times the simple interest.
An investment with a high return is likely to be high risk/ or If someone offers you the chance to make a lot of money it is likely that there is also a chance that you will lose a lot of money.	True/False [Correct response to both versions is true]	To test whether respondent understands the typical relationship between risk and return	Alternative wording available to simplify the language where necessary
High inflation means that the cost of living is increasing rapidly	True/False [Correct response is true]	To test understanding of the meaning of the term inflation	
It is usually possible to reduce the risk of investing in the stock market by buying a wide range of stocks and shares or It is less likely that you will lose all of your money if you save it in more than one place.	True/False [Correct response to both versions is true]	To test whether respondent is aware of the benefit of diversification	Alternative wording available to simplify the language where necessary

1. Note that words or phrases in < > can be edited to fit the national context.

Fonte: (OECD, 2018)